

الإدارة التربوية

مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة

د. هناء محمود القيسي



الإدارة التربوية

مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة



جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى

1431هـ 2010م

All Rights Reserved



دار المناهج للنشر والتوزيع

عمان، شارع الملك حسين، بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف4650624 465 فاكس 4650664 6 9626+

ص.ب 215308 عمان 11122 الأردن

Dar Al-Manahej
Publishers & Distributor

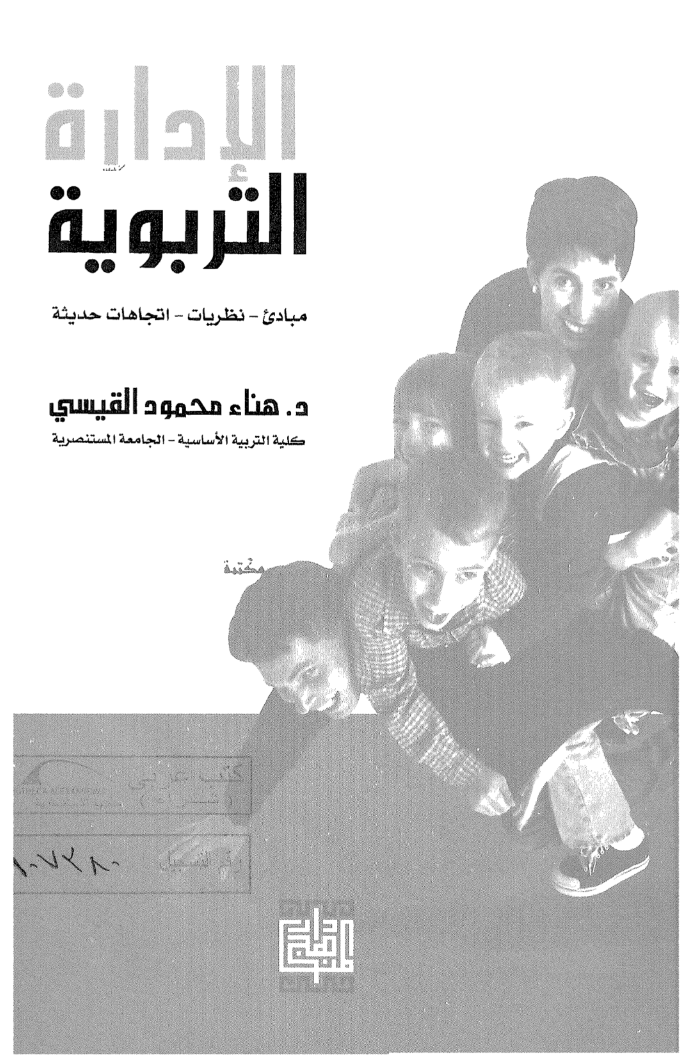
Amman-King Hussein St.
Tel 4650624 fax +9626 4650664
P.O.Box: 215308 Amman 11122 Jordan
www.daralmanahej.com
info@daralmanahej.com
manahej9@hotmail.com

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبات والوثائق الوطنية (٢٠٠٩/٦/٢٥٦٣)

٣٧١.٢
القيسي، هناء
الإدارة التربوية:مبادئ ونظريات وتطور/هناء محمود القيسي
عمان دار المناهج للنشر والتوزيع / ٢٠٠٩
ر.أ.: ٢٠٠٩/٦/٢٥٦٣
الواصفات: الإدارة التربوية / الإدارة
* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

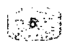
جميع الحقوق محفوظة

فإنه لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر، كما أفتى مجلس الإفتاء الأردني بكتابه رقم ٣/ ٢٠٠١ بتحريم نسخ الكتب وبيعها دون إذن المؤلف والناشر.


الإدارة
التربوية
مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة
د. هناء محمود القيسي
كلية التربية الأساسية – الجامعة المستنصرية
مكتبة
كتب عربي
رقم التسجيل



المحتويــــات



الفصل الثالث

المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية

الفصل الرابع

الانماط الإدارة

الفصل الخامس

القيادة

الفصل السادس

اتجاهات ومفاهيم حديثة في القيادة

مقدمة

الحمد لله جل شأنه. والصلاة والسلام على خاتم المرسلين الحبيب المصطفى الأمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين.

يسعدني أنني حققت أمنية لي عندما أكملت وقدمت هذا المؤلف الذي حاولت من خلاله جذب أنتباه الباحث والمتخصص وحتى القارئ بأهمية الأدارة بصورة عامة. وفي ذات الوقت أثارة الحماس لدى زملائي المختصين لمزيد من البحث في هذا الجانب الحيوي من المعرفة والعلم.

وقد كان هاجزي في وضع هذا المؤلف المتواضع. الأهمية العالية التي تعطى للأدارة وللتنظيم في المجتمعات كافة النامية منها والمتطورة.

إذ تلقى دراسة الأدارة اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر وذلك بهدف تحسين كفاءة المنظمات المختلفة التي تعمل على تقدم المجتمعات ورفاهيته. فلا يكاد يمر يوم دون أن تضاف نتائج ونظريات جديدة الى مجرى المعرفة الأدارية.

ويمتاز هذا المؤلف بالتركيز على النظريات والنماذج في الأدارة والقيادة. فضلاً على مجموعة من المبادئ العامة والمفاهيم التي تلائم أكثر البيئات في أكثر الأوقات على الأقل. ولقد راعيت الا أحرم القارئ من بعض المواضيع التي أراها هامة وضرورية.

وكلي أمل بمحاولتي المتواضعة هذه التي يعتريها من أوجه القصور أن تكون ذات نفع للباحث متوخية تقديم فائدة للجامعات بشكل خاص والمؤسسات التربوية الأخرى عموماً. ومساهمة في أثراء المكتبة الأدارية لدينا التي تفتقر لمثل هذه المؤلفات في هذا التخصص. الأمر الذي يشكل عائقاً دائمياً أمام طلبتنا في قسم الأدارة التربوية/ الدراسات العليا والاسهام في اعداد طلبتنا لممارسة العمل الأداري وطلبة البحث في ميادين المعرفة المتنوعة. وأن تكون لي الانطلاقة الأولى الى آفاق جديدة مستقبلية بأذن الله تعالى.

يقع هذا المؤلف في ستة فصول: وقد كرس **الفصل الأول** لمفهوم الأدارة وتطوره إذ تطرقت الى نشأة المدخل السلوكي للأدارة ابتداءاً من أوائل القرن العشرين (الأدارة العلمية. التقسيمات الأدارية والبيروقراطية. مدرسة العلاقات الانسانية). نظريات الدافعية.

(ماسلو، هرزبرغ، مككريكر، ماكليلاند، العدالة، التوقع).

أما **الفصل الثاني** فقد تناول موضوع الأدارة التربوية، تعريفها، مفهوم الأدارة التعليمية، تطور الأدارة التربوية، أنواع الأدارات، كما أنه تضمن خمسة مباحث في عناصر الأدارة: التخطيط، أتخاذ القرار، التنظيم، الاتصالات التنظيمية، والرقابة، فضلاً عن نظريات الادارة التربوية.

أما **الفصل الثالث** فقد خصص لموضوع المركزية واللامركزية في الأدارة التربوية إذ تناولت المفهومين بشيء من التفصيل ثم مزايا وعيوب كل منهما.

أما **الفصل الرابع** تم التركيز على الأنماط الأدارية وذلك في ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول: في النمط الأوتقراطي إذ تمت مناقشة مرتكزاته وأشكاله ومزاياه وعيوبه. أما المبحث الثاني: فقد تناولت الأدارة الديمقراطية بتفاصيلها والمبحث الثالث: الأدارة الحرة بخصائصها ومزاياها ومآخذها.

أما **الفصل الخامس** فقد خصصته لموضوع القيادة مفهومها، والفرق بينها وبين الأدارة، وقد تضمن الفصل أربعة مباحث تضمنت نظريات القيادة، بشرح مفصل عن نظريات السمات، الموقف، التفاعلية، والتبادلية والتحويلية.

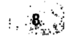
وفي **الفصل السادس** تم التركيز على اتجاهات ومفاهيم حديثة في القيادة وقد تناولت مواضيع شتى منها أدارة التغيير، أدارة الوقت، أدارة الأزمات، أدارة الجودة الشاملة مفصلة في أربعة مباحث.

وأرجو ثانية أن يجد كل من الطالب والممارس الفائدة المرجوة من هذا الكتاب.

(وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

هناء محمود القيسي

بغداد في آذار 2009



الفصل الأول

مفهوم الإدارة وتطوره

- تمهيد
- نشأة المدخل السلوكي
- المدارس التقليدية
  * مفهوم الأدارة العلمية
  * النموذج البيروقراطي
  * مدرسة التقسيمات الأدارية
  * مدرسة العلاقات الأنسانية
- نظريات الدافعية.
  * نظرية ماسلو
  * نظرية هرزبرك (ذات العاملين)
  * نظرية مك كَريكر (X و Y)
  * نظرية التوقع (فروم)
  * نظرية العدالة (آدمز)
  * نظرية ماكليلاند (الانجاز)

مفهوم الإدارة وتطوره

تمهيد:

لكل فكر بداياته وأصوله المعرفية، ينشأ في أطارها ويترعرع في أحضانها، وهذا هو سر نمو المعرفة البشرية وتطورها، حيث توالدت بعضها عن بعض لتنمو وتستقل وتصبح علوماً متخصصة في حقل أو ظاهرة محددة. وبذلك يمكن القول بأن نمو العلوم وتطورها يرتبطان بالظواهر القائمة في المجتمع، فكلما طغت ظاهرة معينة استجابت لها المعرفة البشرية بحثاً وتمحصاً وأفردت لها جهوداً خاصة بها لتكشف متغيراتها وقوانينها وصولاً لضبطها والتحكم بها لصالح الأنسان والمجتمع.

لقد أصبحت الإدارة (Management) تمثل ميداناً عريضاً له تحدياته ومتطلباته ومحدداته. كما أنها تعد عملاً متميزاً ومختلفاً عن بقية الأنشطة الأنسانية الأخرى، ويعتبر الفكر الأداري المعاصر محصلة مجموعة من العلوم التي ساهمت في تكوين المعرفة الأدارية. ومن أمثلة العلوم التي ساهمت بشكل واضح في نظرية الإدارة، الأقتصاد، والهندسة، والرياضيات، والعلوم السلوكية، والعلوم السياسية، والعلوم العسكرية. وقد أمتدت مساهمة العلوم الى كل من الجانبين النظري والتطبيقي للأدارة.

ولعل تعدد وتباين روافد نظرية الإدارة يفسر وجود عدد من مدارس الفكر الأداري التي تختلف فيما بينها من ناحية الزاوية التي تتناول فيها العملية الأدارية، والموضوعات التي تركز عليها. ومن الأهمية بمكان أن يلم دارس الإدارة وممارسها بجميع تلك المدارس ومناهجها، وأن يتعرف على نواحي الاتفاق والاختلاف فيما بينها، على أنه يجب النظر الى هذه المدارس على أنها مكملة لبعضها وليست بدائل يمكن الاكتفاء ببعضها عن البعض الأخر، فجميع المدارس الأدارية تتفق فيما بينها على أنها جميعاً تهدف الى فهم وتفسير السلوك الأنساني في التنظيمات بما يمكن من توجيهه نحو غاية منشودة محددة.

1

نشأة المدخل السلوكي للأدارة

- مفهوم الإدارة العلمية:

يعد مفهوم الإدارة العلمية (The Scientific Management) من أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت في ميدان الصناعة في أوائل القرن العشرين. والتي تقيم فهمها للأدارة انعكاساً لفلسفة المجتمع والاتجاهات الفكرية القائمة في تلك الحقبة من تاريخ المجتمع الصناعي بعد النهضة الصناعية والتقدم العلمي خاصة في المعارف التطبيقية والهندسة الميكانيكية وتسلط مفاهيمها حتى في العلوم السلوكية مما خلق توجهات في العلوم الاجتماعية لتشبيه (المجتمع) بالآلة. استجابة لاحتياجات البيئة. لذلك اصطبغت جهود رواد المدرسة العلمية بلون تلك الفلسفة بصيغة أسس ومبادئ وظفوا من خلالها مفاهيمهم وقضاياهم النظرية لمعالجة جانب من مشكلات المجتمع الصناعي عبر تلك المرحلة التاريخية (مشكلة الانتاجية) وخلقت لديهم تصوراً خاصاً لبناء العلاقات الوظيفية والانسانية داخل المصنع يقوم على الاعتقاد بامكانية التطابق بين مصلحة العاملين من جهة ومصلحة أرباب العمل من جهة ثانية[1].

كما أن سيادة فكرة الرجل الاقتصادي التي تفترض في الانسان العقلانية (Rational-ity) والرشد (النظرية الاقتصادية التقليدية) والرغبة في تعظيم المنفعة[2] دفعتهم الى الايمان بان الحافز المادي هو العامل الحاسم في تقرير مواقف العاملين من العمل ومن بعد فأن بامكان الإدارة أن تحدد وتنمط سلوك أفرادها بالطريقة الآلية المناسبة للأداء الأمثل أو المعياري والذي يحقق أعلى مردود بأقل كلفة من حيث الوقت والجهد[3] ذلك على أفتراض أن المهمة هي الوحدة الأساسية في التنظيم وأن العمل الصناعي لايحتاج الى تفكير أو حل مشكلات من العامل وأن عمله متكرر. وأن السلوك الأنساني في المنظمة هو أداء لسلسلة متتابعة من الفعاليات المادية المنتظمة. لذا فهو مجهود مادي يقوم على أساس الطاقات الكامنة في عضلات الجسم. فهناك أذن فصل واضح بين الجانبين المادي (الفسيولوجي) والشعوري (الوجداني) في السلوك الأنساني. ذلك كله جعل طروحاتهم

---

(1) فيصل فخري مرار. التنظيم الأداري. الجامعة الأردنية. بلا. 1979.

(2) سيد محمد الهواري. سيد محمد. التنظيم. الهياكل والسلوكيات. ط2. القاهرة. 1980.

(3) فضل الله علي. فضل الله. نظريات التنظيم الاداري. المطبعة العصرية. دبي. 1983.

تنصب على الدوافع المادية للعمل دون أعطاء الأهمية الكافية لمسألة الرضا عن العمل والروح المعنوية كعوامل في اندماج العامل وانضوائه ومن ثم كفاءته وانتاجيته[1].

ولقد كان (فردريك تايلر) Fredric Tayler الذي اقترنت حركة الإدارة العلمية باسمه من الأوائل الذين حاولوا وضع مفهوم الرجل الاقتصادي موضع التنفيذ من خلال العديد من الدراسات لرفع الانتاجية. وقام بدراسة أسلوب العمل بطريقة وحيدة مثالية The One Best Way وربط بين الانتاجية والأجور فقط كحافز وحيد للوصول الى أقصى انتاجية كما قدرتها دراسات الحركة والزمن[2].

وكانت نتيجة ذلك أن زادت الانتاجية زيادة كبيرة يقابلها زيادة طفيفية في الأجور وتدهور صحة العاملين جسمياً ونفسياً وكثرة الشكاوي لا غفالها أهمية العلاقات الأنسانية التي تنشأ بين العاملين وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية وتركيزها على الحوافز الاقتصادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقات الأنسان على العمل متناسبة أن للأنسان رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه[3].

كان اهتمام تايلر Tayler البحث عن طريقة الأداء الأفضل وفق المنطق الآتي:

1. تجزئة وظيفة الفرد الى أجزاء صغيرة.
2. قياس الوقت اللازم لكل عنصر.
3. تحليل الأعمال وعناصرها من الناحيتين الجسمية والأنسانية (دراسة الحركة).
4. يجب ان يختار الفرد الطريقة التي تناسب العمل وأن يدرب عليها.
5. تحديد معايير واضحة (طريقة وحيدة) للأداء الأفضل وكميته المتوقعة باستثناء الحركات غير الضرورية في أداء كل عنصر مع تحديد الوقت لكل حركة ضرورية Study of Time and Motion.



ولقد تعرضت مدرسة الإدارة العلمية الى انتقادات عديدة منها:

---

(1) أحمد حسن حربي، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر جامعة الموصل، 1989.

(2) Etlzloni, Amitay, Modern Organization, New Jersey, Printic– Hall – Inc, Engle Wood, Cilffs, 1964.

(3) Landy, F& Trumbo, D. "Psychology of work behavior Home Wood: The Dorsey press, 1980, p.205.

1. أنها تنساق مع فكرة الرجل الاقتصادي الرشيد العقلاني Rational لتهمل العوامل الأنسانية والمواقف الجماعية داخل المنظمات.
2. تقع ضمن الاتجاهات المثالية التي تنسى حالات التناقض والصراع بين المصالح والأهداف المتباينة للفئات المختلفة من المنظمات.
3. الأطار العام لفلسفة الإدارة العلمية يقترن بالمفاهيم التطبيقية خاصة في مجال الميكانيك لكونهم مهندسين صناعيين وايمانهم بامكانية تطبيق العمل الآلي على الانسان.
4. تسلط مفهوم الرجل الاقتصادي حدد مفهوم الحوافز عندهم بالجانب المادي على افتراض أن الناس مدفوعين للعمل فقط من الناحية المادية[1].

ومما يذكر من ايجابيات عن حركة الإدارة العلمية أنها أحدثت أثاراً عميقة في مجالات العمل المختلفة ومنها مجال التربية والتعليم وبخاصة ميدان الإدارة التربوية. إذ كان من بين نتائج هذه الحركة انتقال الإدارة التربوية من أداة تقليدية قائمة على الخبرات الشخصية المحدودة الى أدارة علمية تستخدم الطريقة العلمية أسلوباً ومنهجاً في دراسة المشكلات الادارية التي تواجهها والعمل على حلها[2].

- النموذج البيروقراطي:

- مدرسة التقسيمات الأدارية:

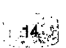
وأعقبت حركة الإدارة العلمية مدرسة التقسيمات الادارية التي ركزت في اتجاهها العام على العلاقة المحورية بين التنظيم والإدارة. بتوجيه الاهتمام الى الجانب التنظيمي في الإدارة وتحليل الأنشطة الأساسية للمنظمة بدلاً من تحليل العمل وطريقة الأداء. فقد تجاوزت هذه الاهتمامات مستوى الفرد وطريقة الأداء المثلى والجوانب الفنية لعمل الورشة. الى مستوى المنظمة والأداء الأمثل لأنشطتها بتحليل علاقات العمل التنظيمية.

لذا حاولت هذه المدرسة تقديم أنموذج وظف فيه توظيفاً كاملاً لخصائص وسمات البروقراطية ولمبادئ واسس الادارة العلمية معاً.

---

(1) محمد حسن حربي، علم المنظمة، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1989، ص106.

(2) عباس عبد مهدي والعرفي، مدخل الإدارة التربوية، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1996، ص16.



فالنموذج الجديد لهذه المدرسة هو النموذج الوظيفي الذي تجاوز التصور النظري الشمولي للبيروقراطية والتصور التقني الجزئي للادارة العلمية وذلك باضفاء البعد العملي على خصائص النموذج البيروقراطي والارتقاء بمستوى تحليل العمل من الاداء الفردي للادارة العلمية الى النشاط التنظيمي[1].

ويعد (هنري فايول) الرائد الاول لهذه المدرسة ومن بين مؤلفاته كتاب الشهيد (الادارة العامة الصناعية) عام 1929 الذي عكس اراءه وافكاره بعد عمله مديراً ادارياً لشركة التعدين الفرنسية متضمناً الجزء الاول منه مسألة تدريس الادارة ومبادئها. اما الجزء الثاني مخصصة لعناصر الادارة (الوظائف الادارية) ومبادئها (القواعد الأدارية) الذي حدد فيها (فايدل) وظائف المنظمة بمجموعة أنشطة أساسية للمنظمة الصناعية هي:

1. النشاط الفني.
2. النشاط الاداري.
3. النشاط التمويلي.
4. النشاط الامني الذي يعني بحفظ الممتلكات والارواح.
5. النشاط المحاسبي.
6. النشاط الاداري ويتضمن الوظائف الاساسية للادارة وهي:

أ- التنبؤ ب- التنظيم ج- الامر د- التنسيق هـ- الرقابة والضبط[2].

1

وفيما يخص مبادئه في الإدارة فقد حدد (فايول) أربعة عشر مبداً للأدارة السليمة هي:

1. **السلطة والمسؤولية:** الذي ميز بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية وأكد على أن تكون السلطة موازية للمسؤولية.
2. **وحدة الأمر:** ويتحدد الأمر وأعطاء التعليمات والملاحظات برئيس واحد. وأرتبط بهذا المبدأ مبدأ نطاق الأشراف بتحديد عدد المرؤوسين الممكن الأشراف عليهم.
3. **وحدة التوجيه:** مرتبط بوحدة الأمر.

---

(1) حربي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص11.

(2) جميل احمد توفيق، ادارة الاعمال، النهضة العربية، 1984، بيروت، ص 37-27، ماخوذ من حربي، مصدر سابق، ص111).

4. **التدرج:** لتجاوز المشكلات التي قد تنجم عن وحدة الأمر أقترح (فايول) مبدأ (المعبر) للاتصال بين التقسيمات التنفيذية أتصالاً مباشراً دون الرجوع الى رؤسائهم في العمل.
5. **تقسيم العمل:** لغرض زيادة الانتاج وتخفيض الكلفة ويكون وفق أربعة مستويات هي (الهدف - الوسيلة- المنطقة الجغرافية- الجمهور المستفيد).
6. **الانضباط:** ويعني الالتزام الوظيفي.
7. **اخضاع الأهداف الشخصية للهدف العام:** بأولوية المصلحة العامة على المصلحة الفردية.
8. **التعويض:** منح الحوافز وفق تنظيم منطقي منها مثلاً على أساس الخدمة.
9. **المركزية:** اعتبرها ركيزة أساسية للتنمية الأدارية وتعتمد على شخصية المدير وقدرة المرؤوسين وظروف العمل.
10. **النظام:** ترتيب الموارد البشرية والمالية وفق نظام يقوم على توصيف الأعمال وربطها بالهدف النهائي للمنظمة.
11. **المساواة:** أعده مبدأ يحقق الارتباط والأخلاص الوظيفي وذلك بتطبيق القواعد والأنظمة المرعية على أساس العدل والرحمة.
12. **استقرار العمل:** يعني الأمن الوظيفي ذلك لأن أستمرار التوظيف هو استمرار واستقرار العمل وخفض دوران العمل كما أنه يعني رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية لارتباطه بتراكم الخبرات وتزايد الولاء للمنظمة.
13. **المبادرة:** أي القدرة على الابداع والمرونة في التفكير خاصة في أثناء الأزمات.
14. **روح الجماعة:** يعني وحدة الجهودات من خلال انسجام المصالح والأهداف وأفضل وسيلة لذلك هو وحدة الأمر والاتصالات المباشرة.

عموماً يمكن القول بأن ما قدمته المدارس التقليدية يعد بداية ولادة الفكر التنظيمي ميداناً علمياً متخصصاً يحاول أن يستقل بدراسة ظاهرة جديدة في المجتمع هي الظاهرة التنظيمية. فهي الأصول الأولى للفكر التنظيمي التي أثارت الكثير من الجدال والحوار الفكري وحفزت على دراسات. قادت لنتائج وتصورات جديدة لأبعاد الظاهرة التنظيمية

ومتغيراتها بما حقق تراكماً معرفياً تخصصياً أسهم في انضاج الأطر النظرية والتطبيقية للفكر التنظيمي.

وأن محاور الانتقادات التي وجهت الى النماذج التقليدية تركزت على ما يأتي:

1- **المثالية:** إذ أن معظم النظريات قائمة على افتراضات غير واقعية عن السلوك الأنساني ودوافعه حيث أنها تقوم على مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يفترض في سلوك الأفراد الرشد.

2- **التوزان:** غفلت النظريات أمر الصراع التنظيمي نتيجة تركيزها على الجانب الرسمي وأغفالها العلاقات الاجتماعية الأنسانية الناجّة عنه[1] فاهملت التعارض والتناقض بين مصالح تلك الجماعات غير الرسمية وأهدافها ومصالح الإدارة وأهدافها كعوامل ومتغيرات أساسية في كفاءة السلوك التنظيمي.

3- **الألية:** وذلك من خلال النظرة الفردية للأنسان في المنظمة إذ هو جزء محدد يرتبط بها عبر دوره الوظيفي المحدد غافلة ما يترتب على ذلك من خلل وأحباط نتيجة ألية الأداء والاحساس بالعزلة الاجتماعية واغفالها عضوية الأنسان وانتماءاته.

4- **الجزئية:** وذلك بتركيزها على الجانب الرسمي.

5- **التناقض:** اظهرت تعارضاً وتناقضاً واضحاً من خلال مبدأ التخصص من جهة ووحدة الأمر من جهة أخرى إذ يتعارض مبدأ التخصص والتقسيمات الأدارية مع مبدأ وحدة الأمر واتخاذ القرارات المناسبة لتلك التخصصات والمستويات الأدارية[2].

- مدرسة العلاقات الأنسانية:

وكرد فعل للمفاهيم الكلاسيكية التي طرحتها المدرسة العلمية شاع مفهوم العلاقات الأنسانية في مجال الإدارة حيث بذلت جهود كبيرة وجهت الأنظار الى أهمية الأنسان وعضويته وانتماءاته لجماعات عديدة داخل وخارج منظمة العمل يتأثر بها في مواقفه وسلوكه. وأهمية العلاقات الأنسانية موضحة جوانب النقص في نظريات الاتجاه التقليدي التي ركزت اهتمامها بالجانب التنظيمي. ففي بداية الثلاثينات تطور مفهوم

(1) فضل الله علي فضل الله - نظريات التنظيم الأداري، ط2، المطبعة العصرية، دبي، 1983، ص104-103.

(2) محمد حسن حربي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص123-122.

الإدارة متأثراً بأعمال (منستربرغ) Munsteberg رئيس المعمل السيكولوجي بجامعة هارفرد عن التعب الجسمي ودراسات فرويد عن اللاشعور وبحوث (كانون) Canon عن فسيولوجيا العواطف أو الانفعال وجهود (برنس) Prince في انحلال وتكامل الشخصية وجهود (ماري فوليت) Follett التي كرست حياتها لتطوير فلسفة ادارية جديدة تقوم على فهم الرغبات المحفزة للفرد والجماعة والعمل على انسجامها واضافتها مفهوم ومصطلحات جديدة في الإدارة (المدرسة السلوكية) (كتفكير الجماعة). (مع بعض) وجهود (سكوت) Scot في اهتمامه بالعامل الانساني وخاصة في مجال الأفراد من حيث حالتهم الذهنية وحوافزهم في الانتاج وتأثيرها في سلوكهم وغيرهم من الرواد الذين حاولوا اكتشاف آفاق جديدة للمشكلات الأنسانية[1]. وقد كان لهذه الجهود والأفكار التي أبرزت أهمية العنصر البشري والعوامل النفسية في تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم بشكل أفضل دور كبير في توجيه الاهتمام بالعلاقات الأنسانية في العمل وأهمية الجانب الأنساني في المنظمة التي وفرت البيئة المناسبة لولادة مدرسة العلاقات الأنسانية[2]. إذ بدأت قيم الرفاهية الاجتماعية والعلاقات الأنسانية تشكل نمطاً آخر لتحديد مفهوم السلوك الأداري، ومع أن عامل الانتاج والكفاءة ظل جزءاً من أهداف المنظمة فأن أبعاداً جديدة أضيفت منها: ظهور مفهوم الديمقراطية، الذي يعطي مفهوم العلاقات الأنسانية أهمية كبرى للجوانب الأنسانية في العملية الأدارية.

وقد أرتبطت هذه المدرسة باسم (التون مايو) Elton Mayo وزملائه الذين قاموا باجراء دراسات فريدة من نوعها في مصانع الهاوثورن[3].

وباختصار شديد بدأت هذه الدراسات بداية كلاسيكية (وفقاً لمفهوم الرجل الاقتصادي) حيث حاول الباحثون معرفة أسباب نقص الانتاج من خلال دراسة العلاقة بين تقييد العمال لانتاجهم من ناحية وظروف العمل المادية مثل الأجور الاضاءة، أيام العمل، فترات الراحة من ناحية أخرى.

وقد أثبتت العديد من التجارب التي أجريت بمعرفة الباحثين عن عدم وجود علاقة بين

---

(1) هناء محمود القيسي، الرضا الوظيفي، وعلاقته ببعض المتغيرات الذاتية والوظيفية لمديري المدارس الاعدادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية، 1997، ص34.

(2) هناء محمود القيسي، مصدر سابق، ص35.

(3) محمد علي شهيب، السلوك الانساني في التنظيم، ط1، القاهرة، 1975.



كل منها. وهنا كانت نقطة التحول التي جعلت هذه الدراسة بمثابة أحدى العلاقات المميزة في علم الاجتماع وعلم النفس الأداري، حيث قام الباحثون بصرف النظر عن الافتراضات الكلاسيكية بالبحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت الى تقييد الانتاج[1].

وقد دلت النتائج النهائية على أن هناك تنظيماً أخر يسير جنباً الى جنب مع التنظيم الرسمي إلا وهو (التنظيم غير الرسمي) وعلى ذلك فان الأجور والمكافأت وظروف العمل المادية الأخرى لم تكن هي المحرك الأساسي لدوافع العمل بل كانت الرغبة في تكوين الجماعات غير الرسمية والانتماء اليها والالتزام بقيمتها هي المحرك الأساس لهذه الدوافع[2].

وقد كشفت نتائج التجارب تلك عن أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب اليها الأفراد وأنما تتأثر انتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشكلاته الشخصية. وبهذا يقول بينس (Bennis)[3] لقد حل الاعتقاد بالرضا النفسي محل الاعتقاد بالحوافز الخارجية الذي كان سائداً قبل ذلك.

وفي أعقاب نشر نتائج دراسات (الهاوثورن) ساد اعتقاد مفاده أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على انتاجيتهم وأدائهم للعمل وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل. ويمثل هذا المحور الرئيس للعلاقات الأنسانية التي تركز على الروح المعنوية للأفراد العاملين كمفتاح لزيادة انتاجيتهم وكانت التجارب التي تمت تحت اشراف التون مايو هي الدراسة التجريبية الرائدة التي أبرزت أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية في تحديد سلوك العمل وعلى أساس نتائج هذه الدراسة قام أفتراض العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء. والأمثلة التطبيقية من الواقع العملي على استخدام هذا المدخل كثيرة. فبرامج الترقية والعلاوات الدورية التي تقوم على الأقدمية والمكافأت والمنح التي تعطى في المناسبات القومية والاجتماعية وبرامج الترفيه الاجتماعي والرياضي وأنماط القيادة والأشراف التي تعمل لأسعاد جميع الأفراد العاملين بلا استثناء ودون. تفرقة بينهم على أساس سلوكهم في العمل تستند على

1

(1) علي محمد عبد الوهاب. ادارة الأفراد منهج تحليلي، ج1 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1975.

(2) فيصل فخري مرار التنظيم الأداري، الجامعة الأردنية، بلا، 1979 .

(3) Bennis, Warren, (Changing Organization) Mic Graw - Hill book Company, New York, 1966, p.272

افتراض العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء[1].

أما الفروض التي جاءت بها حركة العلاقات الأنسانية والتي تُعد خصائص عامة لها، فيمكن ايجازها بما يأتي:

(أ) أن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد في ضوء طاقته الفسيولوجية وأنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.

(ب) تؤدي الحوافز المعنوية وعلاقات العاملين دوراً هاماً في تحديد السلوك الأداري وأن السلوك الفردي للعامل ما هو إلا تعبير عن أفكار الجماعة ورغباتها وأتجاهاتها.

(جـ) للتنظيم غير الرسمي أثر على سلوك العاملين، وعلى طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة وبالتالي على السلوك الأداري لاسيما وأن العاملين في سلوكهم لا يجابهون الإدارة وسياستها أفراداً وأنما بوصفهم أعضاء في جماعة[2].

ومن أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الأداري كما حددتها هذه الحركة ما يأتي[3]:

1- المجموعات Groups.

2- القيادة Leadership.

3- الاتصالات التنظيمية Communication.

4- المشاركة Participation.

وخلاصة القول بهذا المجال هو أن دراسات (الهوثورف) أبرزت مفهوم الرجل الاجتماعي (The Social Man Concept) والذي يتناقض تماماً مع مفهوم الرجل الاقتصادي مؤكدين أهمية العلاقات الأنسانية والاجتماعية في التنظيم الأداري[4].

ان نتائج الدراسات والابحاث التي انجزها رواد مدرسة العلاقات الأنسانية فتحت أفاقاً جديدة للاهتمام بمتغيرات السلوك التنظيمي تجاوزت مسألة العلاقات الأنسانية والجماعات غير الرسمية الى متغيرات عديدة أخرى ترتبط بحركية الجماعات (دينامية

---

(1) كلودس جورج، تاريخ الفكر الأداري، ترجمة أحمد حمودة، الوعي العربي، القاهرة، 1972، ص64

(2) عباس عبد مهدي وأخر، مدخل الى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص19-18 .

(3) حسين الدوري وعاصم الأعرجي، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، مطبعة بصام، 1978، ص94-93، في عباس عبد مهدي، مصدر سابق، ص19 .

(4) Woodward, J. Industrial Organization, Oxford University Press, London, 1965, p.11.

الجماعة) وبدوافع العمل وحوافزه وبفلسفة الإدارة. وبذلك تبلورت نظريات جديدة في الفكر التنظيمي تأطرت تحت تسمية المدرسة السلوكية. وقد تركزت جهود روادها على الاهتمام بالمتغيرات المتصلة بسلوك الفرد كعضو في جماعة العمل. وبذلك فان نظريات المدرسة السلوكية كانت الأطار الرئيس لتطور الفكر التنظيمي في الانتقال به من النظرة الاحادية المتطرفة في تركيزها على جانب واحد من المنظمة الى النظرة الشاملة لها وليس في متغيرات مناخه الداخلي فحسب بل في المتغيرات البيئية المحيطة به أيضاً.

فقد جرت محاولات عديدة لتطوير مدرسة العلاقات الأنسانية بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لأعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. ففي الحين الذي ركزت نظرية العلاقات الأنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والأفساد كانت النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات دافعية، والاعتراف بالجوانب الايجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة لكي يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم. ومن روادها (ارجريس Argris) و (ليكرت Likert) و(باك Bakke) و (مكريكور Mcgregor) وقد أكدت نتائج هذه الدراسات في المدرسة السلوكية أهمية التوازن بين مصلحة الأفراد العاملين وأهدافهم وبين أهداف المنظمة مدخلاً جوهرياً في خلق الدوافع لدى العاملين للأسهام في تحقيق الهدف العام للمنظمة. وبذلك اتجهت اهتمامات عدد كبير من الباحثين لدراسة وتحليل هذه الفرضية ومحاولة كشف المتغيرات الأساسية القادرة على تحفيز العاملين واستثارتهم نحو الأداء الكفء على وفق متطلبات الدور الوظيفي. وقد برزت من بين تلك الجهود مجموعة نظريات سلوكية في الفكر التنظيمي انتقلت به الى مرحلة متقدمة بكشفها عن أهمية العلاقة بين المنظمة وأعضائها وعن عوامل التكيف والاندماج بينهما[1].

ويأتي موضوع الدافعية في مركز متقدم من اهتمام الباحثين حيث أكدوا أنه لا يمكن لقدرات العاملين وخبراتهم أن تؤتي ثمارها ما لم يقترن ذلك بدافعية قوية للعمل[2].

وقد بدأت الجهود والأفكار تتبلور بصورة أكثر انتظاماً مستهدفة بذلك وضع نظريات أكثر وضوحاً في الدافعية حيث أكدوا أن الدافعية هي انعكاس لاتجاهات الفرد تجاه عمله. وعلى ذلك فأنه يمكن تقسيم هذه الاتجاهات الى اتجاهات ايجابية وأخرى سلبية. ففي حين

(1) احمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص162.

(2) محمد محمد علي، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية، ط2، دار المعرفة الجامعية، 1983، ص ١٦٢.

تعكس الأولى شعور الأفراد بالرضا عن العمل، فأن الثانية تعكس الشعور بعدم الرضا أو الاستياء منه[1].

وقد انتهجت الأدبيات والدراسات في ميدان الدافعية اطارين واضحين تضمن الأطار الأول ضرورة وصف الأفراد الراضين عن أعمالهم، والأفراد المستائين منه وفقاً لعدة خصائص مثل السن، مدة الخدمة، النوع، التعليم، الذكاء، الشخصية، المهنة، الدخل، الوظيفة، الحالة الاجتماعية عدد من يعولهم الفرد، الأعمال السابقة، المكانة الاجتماعية، الجماعات التي ينتمي اليها الفرد... الخ.

أما الأطار الثاني فقد أهتم بدراسة العوامل المرتبطة بالعمل والتي تؤثر على شعور الأفراد بالرضا والأستياء [2].

ولقد تعددت النظريات التي تفسر الدافعية، كما تعددت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات، فهنالك المدخل الذي يمثل العلاقات الأنسانية، حيث يفترض أن الرضا عن العمل هو المحرك الرئيس للدافعية. وهناك مدخل ثان يقوم على نتائج بحوث نظرية التعلم والذي يفترض أن الدافعية تتأثر بالخبرات السابقة للثواب والعقاب.

أما المدخل الثالث فهو وليد دراسات علم النفس الأداري أو المعرفي Cognitive Psychology حيث يفترض أن الدافعية هي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة داخل الفرد[3].

---

(1) خالد العمري، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد (7)، العدد الرابع، 1991، ص152.

(2) أحمد صقر عاشور، أدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1986، ص90.

(3) Victor Vroom, Work and Motivation, N4. Jhon, Wiley and Sons Inc, 1964.

نظريات الدافعية

ويفترض مدخل العلاقات الأنسانية أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل. فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعوره بالسعادة والرضا. أي هو نتاج لشعور الفرد باشباع حاجاته وتتأثر قوة الحاجة لدى الفرد أو درجة الحاحها بعاملين:

1- **درجة الحرمان أو مستوى الأشباع**: فكلما زادت درجة الحرمان التي يشعر بها الفرد بالنسبة لحاجات معينة، زادت قوة هذه الحاجات كموجه لسلوك او دافعية الفرد.

2- **قوة المثير**: فكلما زادت درجة أثارة حاجات الفرد بفعل مثيرات ومنبهات خارجية، كلما زادت درجة الحاح الحاجات. فقد تكون الحاجة كامنة لدى الفرد حتى يجيء المنبة الخارجي لينشطها ويحرك قوتها الكامنة[1].

وتتفاوت الحاجات في درجة الحاحها على وفق أهميتها النسبية وموقعها في سلم الأشباع.

- **نظرية ماسلو:**

وقد قدم (ماسلو 1954) (Maslow) نظرية تحدد مجموعات الحاجات الأنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الأشباع وعلاقته بالدافعية. وقد عد التحفيز عملية داخلية في الأنسان بوصفه كائناً مطلبياً تتجدد حاجاته باستمرار، فاشباع حاجة ما يدفعه لحاجة جديدة يحاول اشباعها فالحاجات الأنسانية على وفق نظرية (ماسلو) هرمية متدرجة كما يأتي:

1- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs.

2- حاجات الأمن أو الأمان: Safety or Security Needs وهي لا تقتصر على الكيان المادي للفرد وأنما تتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضاً، فاستقرار الفرد في عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسي للفرد[2].

---

(1) Micheal Granberg, Understanding Job Satisfaction, London the Mcmillan Press, ltd, 1979, p.102.

(2) Joseph Litter, The analysis of Organization, First ed, New York Jhon Wiley& Sons, Ins, 1965, p.22.

3- الحاجات الاجتماعية Social Needs: وهي مبادلة الآخرين الود والمحبة والانتماء الى جماعة والتفاعل مع الآخرين.

4- حاجات التقدير Esteem Needs: بحاجة الفرد الى أن يشعر بأنه محل التقدير.

5- حاجات تحقيق الذات: Self Actalization Needs[1]

ويضيف (ماسلو) أن هرم الحاجات هذا يمثل قاعدة عامة وهناك استثناءات في ترتيب الحاجات وأهميتها لدى الأفراد وأن أشباعها لا يتم بصورة متساوية، كما أنها متداخلة ولا توجد حدود فاصلة بينها فليس بالضرور أن تشبع الحاجات الفسلجية لتظهر الحاجة للأمن. فهناك درجات نسبية لأشباع كل مستوى في هرم الحاجات تبدأ بعدها الحاجة الأعلى بالظهور.

ويستنتج (ماسلو) أن الأنسان كائن حي عاقل يختلف عن الحيوان مستنكراً بذلك على السلوكين تعميم تجاربهم عن سلوك الحيوانات على الأنسان. فالأنسان يعيش بأهدافه ومبادئه وليس بغرائزه وفطرته فقط[2].

ولم يهدف (ماسلو) الى تطبيق هذه (الهيراركية) على دوافع العمل. إلا أن بعض علماء الإدارة مثل (مككريكر) (وليكرت) قاموا بتطبيقها على الإدارة بعد حوالي عشرين عام عن ظهورها. ويظهر الشكل (1) الأتي صورة تقريبية عن كيفية تحويل (نظرية تدرج الحاجات) الى (نموذج لدوافع العمل).

(1) Abraham Malow, Motivation and Personality, New York, 2nd ed. Harper & Row Publishers, 1970, p.28-29.

(2) فضل الله علي فضل الله، نظريات الأداري، المطبعة العصرية، دبي، 1983، ص81-77.



تأكيد الذات
حاجات التقدير الالقاب. المراكز. الترقيات
الحاجات الاجتماعية جماعات العمل الرسمية و غير الرسمية
حاجات الأمان (خطط الأقدمية. النقابة)
الحاجات الأساسية (أجور. رواتب. مكافآت)

شكل (1)

نموذج دوافع العمل بحسب تدرج الحاجات (هرم ماسلو)[1]

وعلى الرغم من أن نظرية (ماسلو) أصبحت من أكثر النظريات شيوعاً في دراسات المدخل السلوكي للأدارة والتنظيم إلا أنها لم تلق ما تستحقه من بحوث تجريبية لأختبار فروضها والتحقق من صدقها. ومع ذلك فأن النظرية ما زالت تعطي أطاراً تقريباً معقولاً لنوعيات الحاجات المختلفة يمكن استخدامه في قياس اختلاف الأفراد في درجة الحاح هذه الحاجات ودرجة الأشباع الذي حققوه في كل منها[2].

وبالنتيجة فقد زودت هذه النظرية (فردريك هرزبرغ F.Herzberg) بخلفية معينة ساعدته على تطبيق مبدأ الهيراركية على دوافع العمل[3].

- نظرية هرزبرغ (F. Herzberg):

لقد حاول (هرزبرغ) بدراسته لعينة من المهندسين والمحاسبين العاملين في صناعات مختلفة للتعرف على الوسائل التي تعتمدها المنظمات لتحفيز العاملين فيها ومدى

(1) محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1974، ص286.

(2) أحمد صقر عاشور، أدارة القوى العاملة، مصدر سابق، 1986، ص104.

(3) محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص291.

استجابة العاملين لها. وقد توصل (هرزبرك) الى نظرية حديثة في التحفيز يدعوها (نظرية العوامل) The Factors theory حيث استطاع الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا / الاستياء[1] إذ أكدت دراسته ضرورة التمييز بين نوعين من عوامل الدافعية:

1- **العوامل الدافعة Motivations**: وهي مصدر الرضا وهي موجودة في طبيعة ومحتوى أداء العمل (Job Content) الانجاز Achievement، الاعتبار Recognition، العمل أو الوظيفة ذاتها The Job it self، المسؤولية Responsibility، النمو Growth.

2- **العوامل الوقائية (الصحية) Hygiene**: أن وجود هذه العوامل يؤدي الى تجنب مشاعر عدم الرضا حيث أن توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء ولكنها لا تؤدي الى خلق قوة دافعية وحماس عند الأداء وهي تتمثل في ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء العلاقات مع المرؤسين، الاشراف، الأجور، تقليص ساعات العمل، التدريب المشاركة، التعرف على مطالب وحاجات العاملين[2].

ويمكن تقديم عرض موجز لفحوى النظرية:

1- أن الرضا العام عن العمل Overall Job Satisfaction والاستياء العام منه Over-all Job Dissatisfaction يعدان منفصلين. وهذا يعني أن نقيض الرضا العام هو عدم رضا وليس استياء. وأن نقص الاستياء العام هو عدم وجود استياء وليس رضا، وبالنتيجة فان عدم وجود الاستياء يعني عدم وجود الرضا((3)).

2- أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه، وأن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل لا تسبب الشعور بالرضا التام عنه.

3- أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هي تلك التي يطلق عليها بالعوامل الدافعة Motivation وأن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد هي ما يطلق عليها بالعوامل الصحية Hygiene Factors وأنه كلما زادت درجة اشباع

(1) F: Herzberg. One More Time How you Motivate Employees, Harvard Business Review, Jan, 1 Feb, 1968, p.(53-62).

(2) F: Herzberg. مصدر سابق p.72.

(3) حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، بلا، ص202.



العوامل الصحية قل الشعور بالاستياء الى النقطة التي لا يوجد منها شعور بالاستياء. وبعد نقطة الصفر فان العلاقة بين الأشباع والاستياء تصبح خطية. اما خلق الشعور بالرضا التام فلن يتولد إلا إذا أشبعت العوامل الدافعة[1].

وتلك العوامل المولدة للرضا التام هي:

1. الانجازات
2. الاعتراف من قبل الزملاء والإدارة
3. العمل بحد ذاته
4. التقدم والترقية
5. المسؤوليات
6. النمو.

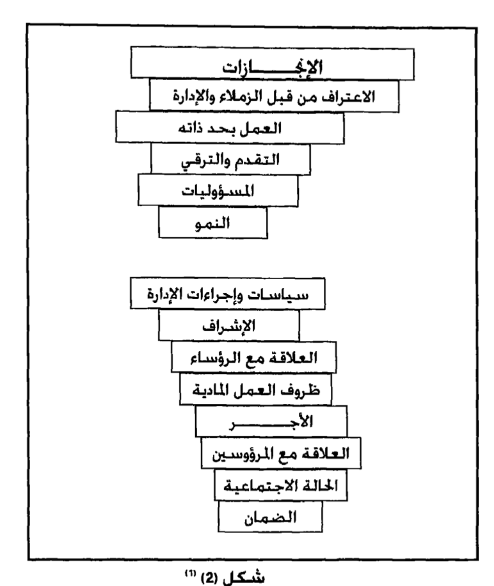
اما العوامل المولدة للاستياء الشديد فهي:

1. سياسات واجراءات الإدارة
2. الاشراف
3. العلاقة مع الزملاء
4. ظروف العمل المادية
5. الأجور
6. العلاقة مع الزملاء
7. الحياة الاجتماعية
8. العلاقة مع المرؤوسين
9. الحالة الاجتماعية
10. الضمان كما هي موضحة في الشكل (2).

---

(1) Grunberge, Micheal, M. Understanding Job Satisfaction London the Mcmillan press, ltD, 1979.

1



شكل (2) [1]

نظرية ذات العاملين لـHerzberg

- نظرية (X, Y) دوكلاس ماككريكر: Mc Gregor:

تعد نظرية (مككريكر) في فلسفة الإدارة تحليلاً مقارناً بين مدارس الاتجاه التقليدي وبين مدارس الاتجاه السلوكي في موقفها في كيفية فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة[2].

وقد قدم (مكريكر) نظريته مفترضاً ان لكل تصرف أداري اطاراً فلسفياً يستند اليه المدير، وبذلك تصبح الفلسفة التي يعتنقها رجال الإدارة (بوعي او بعفوية) محدداً أسياساً للسلوك الأداري، أما سلوك أعضاء المنظمة فإنه يكون بصيغة استجابة لسلوك الإدارة.

---

(1) ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف الأجهزة الحكومية في الرياض.

(2) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص168.

وهكذا تصبح فلسفة الإدارة عاملاً متحكماً بالسلوك التنظيمي، تبعاً لما يحمله المديرون عن طبيعة النفس البشرية والسلوك الأنساني. ويمكن استخدام هاتين النظريتين في تحفيز العاملين لحملهم على بذل جهود أكبر وأداء أفضل لرفع مستوى انتاجيتهم[(1)].

نظرية (X):

تعبر عن فلسفة الاتجاه التقليدي، وتستند الى الفروض الأساسية الآتية:

1- يتوارث الكائن الانساني عموماً كراهية للعمل ويتهرب منه قدر المستطاع ولسبب كراهية العمل يجب إجبار الناس على العمل وأخضاعهم للرقابة Control واستخدام التوجيه Direct والتهديد باستخدام العقاب ضدهم لحملهم على بذل جهود مناسبة لأنجاز الأهداف التنظيمية.

2- الكائن الأنساني عموماً يفضل التوجيه من الآخرين وتجنب المسؤولية كما أنه قليل الطموح، ويطلب الأمن قبل كل شيء.

3- يسعى الكائن الأنساني الى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية لأنه يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة لذا فأن الحافز المادي هو الدافع الوحيد الذي يؤدي الى أثارة الفرد الى السلوك والتصرف[(2)].

1



نظريـــة (y):

تعبر عن فلسفة الاتجاه التقليدي، وتستند الى الفروض الأساسية الآتية:

1- أن الأنسان يحب العمل عادة، فالجهد الفسلجي والذهني في العمل أمر طبيعي إلا أن الموقف من العمل يتحدد بعوامل خارجية تجعله راضياً عن العمل او غير راضي أو مقبل عليه.

2- الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب ليست الطريق لتوجيه السلوك نحو أهداف المنظمة، فالأنسان له القدرة على الرقابة الذاتية بالنسبة الى الأهداف التي يقتنع بها.

3- لدى الفرد الاعتيادي استعداد لتحمل المسؤولية، والسعي اليها والبحث عنها والاستجابة للتحفيز وأن تجنب المسؤولية وانخفاض الروح المعنوية والسعي الى الأمان

(1) Boan, Louis E.& Kurtz David L., Contemporary Business; Illinois Dryden Press, 1976.

(2) Steers, Richard, M. & Porter, Lyman, W. "Motivation and work Behavior". McGraw-Hill Book Company, 1981.



والاستقرار هي ليست صفات فطرية وأنما هي من نتائج خبرته. لذا فأن على المنظمة زيادة خبرته وتدريبه لتنمية هذه الاستعدادات.

4- مقاومة أهداف المنظمة من قبل العاملين قد يكون نتيجة لسلوك المنظمة السلبي. وهناك استعداد لقبول تلك الأهداف والالتزام بها بقدر ما يتوقعه الفرد من مكافآت وعوائد خاصة ما يتصل باشباع حاجاته لتأكيد الذات حيث أن أرضاء (الأنا) Satis Fac-tion ego وأشباع حاجات تحقيق الذات يمكن اعتبارها بمثابة عوائد مباشرة لجهوده الموجهة باتجاه أنجاز الأهداف التنظيمية.

5- أن لدى الفرد القدرة على الأبداع والخيال في حل المشكلات التنظيمية وهي خاصة لدى الأفراد بشكل عام وموزعة عليهم بدرجة كبيرة وهي غير مقتصرة على فئة قليلة.

6- الحياة العملية تستخدم قدراً محدوداً من الطاقات العقلية والجسمية للفرد لذا فأن استغلال الجهود الذهنية أو العقلية للفرد لم يتم إلا بصورة جزئية[1].

ويناقش (مكريكر) افتراضات (X) في كونها مرتبطة بمفهوم (الرجل الأقتصادي) معترضاً على كون العامل أنساناً رشيداً يبحث عن أقصى أشباع لحاجته. فأعتماد نظرية (X) من جانب الإدارة يعني استخدام أعلى درجات الرقابة والتوجيه والتهديد بفرض العقوبات على العاملين لأنه الأسلوب السليم لقيادة العاملين ويعني أيضاً أن الإدارة ستحصر الكثير من الصلاحيات وتنظر الى العاملين على أنهم مجرد أدوات لتنفيذ خطط وبرامج الإدارة وما عليهم إلا إطاعة تلك الأوامر والتعليمات لأنهم لا يحبون العمل وتحمل المسؤولية بل يحبون الخلود الى الراحة والتحلل من تأدية التزامات العمل وهدفهم الوحيد هو الحصول على الأجر أو الحوافز المادية فقط[2].

أن الدراسات والتجارب أثبتت خطأ تلك الفروض. إذ تبين وفي حالات كثيرة أحياناً يعترض قسم من العاملين على بعض أوامر وتعليمات المنظمة. كما أن الفرد ليس كسولاً وكارهاً للعمل بل قد يعمل لساعات أطول من المقرر لأنجاز متطلبات عمله اليومي بكفاءة وفاعلية لتحقيق النجاح في موقعة الذي يشغله كما هو الحال بالنسبة الى

---

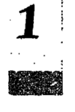
(1) علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات. الكويت. 1980.

(2) Tannchill, Robert, E., Motivation and Management Development, London, Butler Worths, 1970,p.114

كثير من الأفراد الذين يعملون في بيوتهم بعد عودتهم من العمل. وفي الوقت ذاته فأن هناك أفراداً يرفضون العمل بالوقت الأضافي وبذلك يفقدون فرصة الحصول على الأجر الأضافي عن رضا وكفاءة. كما أنهم قد يرفضون فرص عمل ما تتيح لهم الحصول على أجور عالية مفضلين عليها فرص أخرى تعود عليهم بأجور أقل ولكنها تحقق أشباعاً لحاجات نفسية أو اجتماعية كالصداقة والانتماء والتقدير والمكانة واحترام الذات. وهو ما يؤكد تعدد الحاجات التي تثير لدى الفرد دوافع عديدة تصلح أن تكون مجالاً رحباً لتحفيز الفرد باتجاه أثارة رغبته نحو العمل باندفاع وحماس كبيرين، مما جعل الأدارات تهتم بالحوافز المعنوية الى جانب المادية، وتستخدم وسائل وأساليب جديدة في القيادة تستند على أسس ومفاهيم العلاقات الأنسانية والديمقراطية والمشاركة والابتعاد عن الاشراف المباشر والمستمر والرقابة المحكمة. وفي الوقت ذاته يعلن (مكريكر) معارضته للتساهل مع حاجات العاملين[1].

كما أن الإدارة المؤمنة بافتراضات نظرية (X) يعني عدم أيمانها بأهمية الحاجات النفسية والاجتماعية للأنسان في إثارة الدوافع وسلوك الفرد وبمعنى أن ذلك سيقود الإدارة الى الاعتماد على اشباع الحاجات الفسيولوجية كأساس لتحفيز العاملين.

أما افتراضات نظرية (y) فأنها تقود الى مبدأ التكامل ويعني به خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف الشخصية لأعضاء المنظمة تحقيقاً أفضل من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة. فالإدارة التنظيمية الرئيسة ليست هي الرقابة والأشراف الخارجي بل هي الرقابة الذاتية[2].



- **نظرية التوقع Expectency Theory (الفروم) Vroom:**

تقوم نظرية التوقع في الدافعية على مسلمة Assumption أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك ما أو عدم القيام به. كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد. وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع ان يحصل عليها من

---

(1) علي السلمي، مصدر سابق، ص11-13.

(2) Tannehill, Robert, E., مصدر سابق p.116.



الأداء ودرجة هذا التوقع لدى الفرد. ويمكن صياغة ذلك في الفرض المبسط الآتي:

الدافعية في الأداء = قوة الجذب × التوقع

وتقوم النظرية على فرضيتين:

1- توقع قيام مخرجات السلوك هو أساس المفاضلة في اختيار البدائل السلوكية.

2- يخضع سلوك الافراد العاملين الى الرغبة في الانجاز ومدى اعتقادهم بان اعمالهم ستسهم في انتاج المخرجات المتوقعة[1].

واهم خصائص النظرية ما يأتي:

1-يميل الفرد الى الاختبار بين بدائل عديدة وانه يختار السلوك الذي يعظم به عوائده.

2- ان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة الآتي:

أ- العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها Valance.

ب- شعوره بان الأداء هو الوسيلة لذلك.

جـ- توقعه بان مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء (Expectency)

3-تعتمد العناصر الثلاثة تلك على عملية تقدير شخصية وليست قياساً موضوعياً فما يشعر به الفرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماماً عما يشعر به ويدركه شخص أخر عن العناصر نفسها.

4-تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك ما سيبحث مع ذاته عن العناصر الثلاثة المذكورة.

وتتحدد فاعلية الحوافز في تحقيق منفعة للفرد بعاملين:

1- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد فكلما أتفق الحافز مع نوعية الحاجة زادت الفاعلية.

2- مقدار الحافز يتناسب طردياً مع الفاعلية التي تحرك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز. كما أن تقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة لاشك يتأثر بمقادير هذه العوائد[2].

---

(1)محمد حربي حسن، مصدر سابق، ص167.

(2) احمد صقر عاشور، أدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، بلا، 1986، ص143.



ويمكن تقسيم مصادر الحوافز التي يمكن للفرد ان يحصل عليها في العمل الى حوافز كامنة في أداء العمل وحوافز خارجية. فالحوافز الكامنة في أداء العمل قد يكون مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل. فقد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة للفرد. وقد تنبع الحوافز الكامنة في الأداء ليس من طبيعة انشطة الأداء وسلوكه وأنما من نتائج الأنجاز التي يحققها الفرد في العمل فكلاهما يمثل مصادر متعلقة بالأداء ذاته وبمحتوى وطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد[1].

أما الحوافز الخارجية فهي التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العمل مثل الأجور والمكافآت والترقية. والظروف التي تُؤدى بها العمل والجو العام للمناخ التنظيمي. ويتجه عدد من الباحثين الى اعتبار الحوافز الكامنة في أداء العمل أكثر فاعلية في التأثير على الدافعية من الحوافز الخارجية[2].

- نظرية العدالة Equity Theory:

ظهر أفتراض جديد لعدد من النظريات السلوكية أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شرط. وأنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة. ووراء هذا الافتراض مسلمة ضمنية مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبار خلقياً يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العوائد. وهذا المعيار الخلقي هو الذي يجعل الفرد الذي يحصل على قدر أكبر من حصته العادلة يشعر بالتأنيب أو الذنب ويجعل الذي يحصل على قدر أقل من حصته العادلة يشعر بالغبن والظلم وعليه فان مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد الفرد أنه يستحقه (العائد العادل) يعتبر عاملاً مهماً يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. وبالنتيجة فأن مدى الفارق بين العائد العادل (في تصور الفرد) والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا عن العمل. فكلما زاد الفارق قل الرضا عن العمل وبالعكس[3].

(1) Gailbraith, J.& Cumings L. "An Ampirical Investigation of Motivational determinants of task performance. Interactive effects between" Instrumentality - Valance and motivation- Ability Organization of behavior and human performance, 1967, p.238.

(2) Herbert, Theodore, T. "Dimensions of Organizational behavior" 2nd. ed. New York, Macmillan Publishing, 1977, p.(239).

(3) احمد صقر عاشور، مصدر سابق، ص153.



وتعد هذه النظرية التي صاغها آدمز (Adams 1963) أكثر النظريات قبولاً في هذا المجال واكثرها أحكاماً.

ويرى (أدمز) أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها هي علاقة مبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات Inputs وهذه المدخلات تتضمن مثلاً المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، سنهُ، الجهد الذي يبذله في العمل، ويحصل الفرد من المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج Out Comes قد تتضمن الأجور، التقدير والمكانة الاجتماعية والعوائد المرتبطة بمحتوى العمل، الميزات المعطاة للأقدمية، التأمينات الصحية والاجتماعية"[1].

وتفترض نظرية (أدمز) ان الفرد يقارن معدل عوائده الى مدخلاته مع معدل عوائد الآخرين الى مدخلاتهم على النحو الآتي:

(1)		(2)
عوائد الفرد		عوائد الآخرين
————	مقارنة	————
مدخلاته	⟵⟶	مدخلاتهم

فإذا زاد أحد المعدلين عن الآخر فأن الفرد سيشعر بأن ثمة اختلال في التوزان العادل قد حدث وهذا سيولد لديه مشاعر توتر وأستياء. أما إذا تساوى المعدلان فأن الفرد سيشعر بالعدالة ثم الرضا[2].

أن عدم العدالة الناتج عن زيادة المعدل (1) عن المعدل (2) ينتج مساعر التأنيب والذنب في حين أن زيادة المعدل (2) عن المعدل (1) ينتج مشاعر الغبن والظلم((3)).

وتفترض نظرية (آدمز) أن الحالة الأولى لعدم العدالة تتساوى مع الثانية من حيث أن كليهما تمثلان اختلالاً في التوزان العادل لدى الفرد ومن حيث خلقهما لمشاعر توتر

(1) Drenth, Thierry, Williams& Dewolff (Edetors) "Hand book of work and Organizational Psychology" Norwich: John Wiely& Sons, 1984, p.159.

(2) Hellriegle, D&Solcum, J.R.W., "Organization of behavior", New Jersey West Publishing, 1977, p.141.

(3) احمد صقر عاشور، مصدر سابق، ص154.

واستياء لديه. أن هذا الخلل في التوازن يدفع الفرد الى محاولة اعادة توازنه. ويتم ذلك اما بحدوث تغيرات لدى الفرد أو بقيامه بفعل يؤدي الى أنهاء الاختلال غير العادل. فالتغيرات النفسية قد تتضمن مثلاً خلق تبريرات يعطيها الفرد لنفسه عن أسباب العوائد الكبيرة التي يحصل عليها هو أو تلك التي يحصل عليها الأخرون. أو قد تتضمن استبدال الآخرين الذين يمثلون نموذج المقارنة باشخاص جدد تحقق له المقارنة معهم التوازن والعدالة التي ينشدها. اما القيام بفعل ملموس أو تصرف فقد يتضمن محاولة تغيير مدخلات الفرد (مجهوده مثلاً) أو مدخلات الأخرين (بحثهم على العمل بجهد أكبر مثلاً) أو تغيير عوائد الفرد (بالمطالبة بعوائد أكبر مثلاً) أو تغيير عوائد الأخرين (بالمطابقة بعدم أحقيتهم بالعائد مثلاً) أو قد يحاول الفرد أن ينهي تلك العلاقة التي لا تحقق له الشعور بعدالة العائد وذلك بالاستقالة من العمل((1)).

وتشير البحوث التجريبية التي أجريت على نظرية (أدمز) الى أن الكثير من تنبؤات هذه النظرية يتفق مع النتائج التجريبية التي أجريت في هذا المجال. فدراسة (ريشارد وزملائه) "Prichard & Others, 1970" تؤيد أن عدم عدالة العائد يسبب توتراً أو استياء لدى الفرد. ودراسة لفنتال وزملائه "Leventhal, Gerald, 1982" تؤيد أفتراض ان حساسية الفرد للغبن أكبر من حاسيته للحصول على عائد لا يستحقه((2)).

نظرية الحاجة الى دافعية الانجاز Need- Achievement Motivation

قدم "دافيد ماكليلاند "David C., Mcclelland هذه النظرية التي ترى أن للفرد العديد من الدوافع التي تحرك وتوجه سلوكه. إلا أن الدافع الرئيس الذي يثير الأنتباه ويركز عليه الفرد هو (الدافع الى الانجاز) الذي يمثل الفرق بين مستوى طموح "Aspiration Level" الفرد ومستوى أنجازه الحقيقي. أي أن:

الدافع الى الانجاز = مستوى الطموح – مستوى الأنجاز الفعلي

ويزداد هذا الدافع قوة كلما زاد الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأنجاز الفعلي.

---

(1) احمد صقر عاشور. السلوك الأنساني في المنظمات. دار المعارف الجامعية. الاسكندرية. 1982. ص155.

(2) Landy, F& Trumbo, D. "Psychology of Work behavior" (Home wood, The Dorsey press, 19801,1980) p.77.

وبالعكس تنخفض قوة هذا الدافع كلما قل الفرق بين مستوى الانجاز المخطط (الطموح) ومستوى الانجاز الفعلي. على الا يكون ذلك الفرق او تلك المسافة في كلا الحالتين كبيرة جداً أو قصيرة الى حد بعيد بحيث يصبح معها أستحالة بلوغ مستوى الطموح، والوصول اليه. أو يكون فيها مستوى الطموح شيء بسيط سهل المنال. وعندما يقترب أو يتطابق مستوى الأنجاز الفعلي للفرد مع مستوى طموحه فأن ذلك لا يعني أن دافع الفرد على الأنجاز قد أشبع كلياً وأنه سيتوقف أو سيخمد. بمعنى أخر، ان ذلك لا يعني أن الفرد سيستمر بالمحافظة على مستواه الأخير الذي وصل اليه بل انه سيعمل على تحريك مستوى طموحه، الى نقطة أعلى مما كان عليه في السابق، بالاعتماد على تجاربه وخبراته السابقة وعلى ما يمتلكه من قدرات وسمات فردية. وهذا يعني أن دافع الفرد على الأنجاز يعتبر دافعاً مستمراً لا يتوقف عند حدود معينة[1].

ويضيف "مكليلاند" الى الرغبة في الأنجاز حاجتين أخريين هما:

1- الرغبة في الانتماء، وهي الحاجة الى تشكيل علاقات شخصية مع الآخرين.

2- الرغبة في القوة والنفوذ، وتشمل الحاجة للسيطرة والتحكم في سلوك الأخرين. إذ يوجد أفراد ذوو ميول ورغبات في اتمام العمل بصورة جيدة، ويتميزون بحب المخاطرة والرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم[2].

ويمكن تسليط الضوء أكثر على كل حاجة، بشكل تفصيلي، كما يأتي:

أولاً: المهتمون بالأنجاز لهم أهداف معتدلة فيها تحدِ، ويرغبون في السيطرة والعمل لوحدهم. وقد دلت البحوث التي قام بها مختلف الباحثين بأن الأفراد ذوي المستوى العالي من الأنجاز يمتازون بخصائص أهمها:

أ- انهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم فيها بعض التحدي.

ب- يرغبون العمل على أنفراد بدلاً من العمل الجماعي.

ج- يرغبون في الحصول على معلومات مرتدة سريعة حول مستوى تقدمهم الوظيفي لتحقيق أهدافهم.

د- يهتمون بما يؤدونه من عمل في حد ذاته أكثر من أهتمامهم بأي عوائد مادية.

---

(1) محمد صقر عاشور، أدارة القوى العاملة، مصدر سابق، ص145.

(2) سما سعد خير الله حسين الفضل، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006، ص56.



وقد اظهرت دراسات عديدة بوجود سببين أساسين لظهور دافع الانجاز بقوة عند شخص معين دون الآخرين هما:

1- الاستغلال الشديد الذي تمتع به منذ الطفولة.

2- المكافأت التي حصل عليها من والديه على سلوكه المستقل.

ثانياً: أما المهتمون بالانتماء، فسيكونون حريصين على بناء علاقات ودية مع الآخرين بالعمل، إذ أكد "مكليلاند" أن العاملين يحققون الرضا الوظيفي من خلال سعيهم لبناء علاقات قوية مع الأخرين داخل المنظمة لذلك فهم يحملون قيمة كبيرة للصداقات التي يقيمونها بالعمل.

ثالثاً: اما المهتمون بالفرد، فأنهم حريصون على التأثير في الآخرين للحصول على مكانة في العمل. إذ أن الأفراد الذين يتمتعون بالقوة والنفوذ سيحققون الرضا والأشباع لحاجاتهم من خلال التأثير والسيطرة على الأخرين((1)).

يتضح مما سبق وجود تشابه بين نظريتي "ماسلو" و "مكليلاند" في بعض الحاجات كالحاجة الى تحقيق الذات والانتماء، إلا أن "ماسلو" رتب الحاجات هرمياً ولم يكن الأمر هكذا عند "مكليلاند".

من الايجابيات التي يمكن أن تذكر لنظرية "مكليلاند" ما يأتي:

1- توفر للمديرين فرصة حث مرؤوسيهم على الارتقاء بمستويات طموحاتهم بعدما يتعرف المدراء على طبيعة مستويات الأنجاز الفعلي لمرؤوسيهم.

2- تشخيص جوانب القوة والضعف في تلك المستويات.

3- وضع برامج التدريب والتنمية لمرؤوسيهم لرفع وتطوير مستويات كفاءاتهم ومعالجة مواطن ضعفهم وتقرير جوانب قوتهم.

4- ذلك سيؤدي الى تحسين مستويات أدائهم الذي يكفل لهم بالنهاية تحريك مستويات طموحهم عندما تقترب منها او تتطابق معها مستويات أنجازهم الفعلي.

ومما يذكر في مجال المآخذ على النظرية هي أنها اهتمت بشكل متطرف بدافع الأنجاز وأهملت دوافع أخرى تعتبر محركاً وموجهاً للعديد من أنماط الفرد السلوكية ونشاطاته.

---

(1) سما سعد خير الله حسين الفضل، المصدر السابق، ص57.

1

الفصل الثاني

الإدارة التربوية

- تعريف الأدارة.
- مفهوم الأدارة التعليمية.
- تطور الأدارة التربوية.
- نظريات الادارة التربوية.
- مفهوم النظرية
- نظريات الادارة التربوية

أولاً: نظرية الادارة كعملية اجتماعية.

ثانياً: الادارة كعملية اتخاذ قرار.

ثالثاً: الادار كوظائف ومكونات.

- عناصر الأدارة التربوية.

المبحث الاول: التخطيط.

المبحث الثاني: أتخاذ القرار

المبحث الثالث: التنظيم

المبحث الرابع: الاتصالات التنظيمية

المبحث الخامس: الرقابة

الإدارة التربوية

أولاً: تعريف الإدارة

ليس هناك تعريف واحد شامل ومتفق عليه للأدارة، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب منها ما يأتي:

1- الحداثة النسبية لعلم الادارة، فالاهتمام بالإدارة كعلم من بين العلوم التي تدرس في الجامعات، قد بدأ متأخراً مقارنة بالعلوم الاجتماعية الأخرى، ناهيك عن العلوم الطبيعية.

2- وجود أكثر من مدرسة في مجال الإدارة (كما مر سابقاً) لكل منها منهجها وتركيزها.

3- اتساع مدى الأنشطة التي تغطيها الإدارة، وتفاوت هذه الأنشطة من حيث أهميتها ودرجة تعقدها. إذ أن كل من الشخص الذي يرأس شركة ما وشخص مسؤول عن مدرسة ابتدائية صغيرة، ورئيس مصنع ينتج الورق، كلهم يمارسون الإدارة.

ونتيجة لذلك نجد أن هناك تعريفات كثيرة للأدارة تختلف في درجة دقتها وشمولها وكذلك في قيمتها من حيث توضيح مضمون الإدارة للقارئ.

وفيما يأتي نقدم بعض الأمثلة من التعاريف المتداولة للأدارة وذلك بهدف أن نبين للقارئ ما يأتي:

1- تباين درجة كل من الشمول والوضع وكذلك ناحية التركيز والاهتمام.

2- أهمية النظرة الناقدة قبل قبول تعريف ما.

3- الالمام بالجوانب المختلفة للأدارة كمحصلة لكل من التعاريف مجتمعة.

وفيما يأتي مجموعة من التعاريف مع تعليق مختصر على كل منها:

1- عرفت الإدارة بأنها: أدارة العنصر البشري وليس الأشياء Management is Management of People, not things.

2- وعرفت الإدارة بأنها: "صنع القرار" Management is decision- making ويلاحظ من هذا التعريف أهمية إتخاذ القرار فجوهر جميع الوظائف الادارية ينطوي على اتخاذ القرار.

3- وعرفت الإدارة بأنها: عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة سلفاً Management is a process of organizing and employing resources to accomplish predetermined objectives. هذا التعريف يشير إلى أن ممارسة الإدارة والحكم على فاعليتها يتوقف على قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة لها من قبل.

4- وعرفت الإدارة بأنها: عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة على مجهودات أفراد المنظمة، واستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحدد لها

Management is the process of planning organizing, Leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals[1]

هذا التعريف يبرز جوانب متعددة للأدارة ببيان الوظائف التي يمارسها المديرون. وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة فجميع المديرين يمارسون بدرجة أو بأخرى هذه الأنشطة المترابطة لكي يحققوا الأهداف المرجوة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الإدارة بأنها القدرة والسعي لتهيئة العناصر البشرية والمادية وتحديدها وتوجيهها ومتابعتها نحو تحقيق الهدف المرجو.

ثانياً: مفهوم الإدارة التعليمية

في الواقع هناك مفاهيم ثلاثة شاع استعمالها عند الحديث عن الإدارة في التربية والتعليم فمصطلح (Education) يعني التربية أحياناً والتعليم احياناً أخرى ومنها ظهر المصطلح (Eduation Administration) أي الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية إذ هما يعنيان

(1) Date, E. Management: theory and practice. 3rd. ed. McGraw- Hill. Tok 40. 1973. p.4.
في محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992. ص18-17



شيئاً واحداً. علماً ان كلمة (تربية) هي أوسع مجالاً وأكثر شمولاً من كلمة (تعليم) وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة. وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للأدارة التعليمية. أما الإدارة المدرسية فأنها تتعلق بما تقوم به المدرسة لغرض تحقيق هدف ورسالة التربية بشكل عام وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل"[1].

ثالثاً: تطور الإدارة التربوية

لم تظهر الإدارة التربوية علماً مستقلاً عن الإدارة العامة. إلا في عام 1946 عندما أخذت مؤسسة كلوج (W.K. Kello Foundation) بالاهتمام في أدارة المدارس العامة أو الرسمية Public Schools. حيث اسهمت هذه المؤسسة بتقديم منح قدرت بتسعة ملايين دولار إلى الجامعات لدراسة الإدارة التربوية وتطويرها. وذلك منذ عام 1946 إلى عام 1959. وكانت هذه المنح محفزاً قوياً لقيام الجامعات بأجراء دراسات أساسية حول الإدارة التربوية بهدف التوصل إلى صياغة نظرية لها. ومن بين الجامعات التي حظيت بنصيب كبير من هذه المنح جامعة ولاية أوهايو وجامعة شيكاغو.

ويعد تشكيل مجلس الجامعات للأدارة التربوية (UCEA) في الولايات المتحدة الأميركية عام 1954 أحد المؤشرات الواضحة على تطوير الإدارة التربوية. فقد أسهم هذا المجلس في تقديم وسائل التعاون المختلفة بين الجامعات بغية تحسين أعداد الإداريين في المدارس والاشراف على برنامج شامل للاشراف التربوي"[2].

وما ساعد على تطور الإدارة التربوية ظهور العديد من المؤلفات والكتب التي اسهمت في تعميق المفاهيم النظرية للأدارة وتوضيح مضامينها. فضلاً عن الدراسات الميدانية والتطبيقية والمجلات العلمية والدوريات المتخصصة في مجال الإدارة عامة والادارة التربوية خاصة. وما هيأته للدارسين والباحثين في الادارة التربوية من فرصة لتطوير أنفسهم ونشر أبحاثهم ودراساتهم.

وقد بدأ الاهتمام بالإدارة التربوية أول الأمر في الجامعات الأميركية حيث أعدت البحوث والدراسات الخاصة في هذا الميدان. واخذت هذه البحوث والدراسات تتزايد عاماً بعد عام.

---

(1) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، اسسها وتطبيقاتها، ط2، القاهرة، دار الكتب، 1984، ص16.

(2) Daniel Griffiths, Administrative theory, New York. A pletoncentury, Corfits, 1959, pp.4-7/في عباس عبد مهدي وأخر، مصدر سابق، ص27-28

وكان نتيجة ذلك أن أصبحت الإدارة علماً مستقلاً قائمة بذاته[1].

وقد تطورت النظرة إلى الإدارة التعليمية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة وجاء هذا التطور نتيجة للعوامل الآتية:

1- أضفاء الصبغة العلمية على الإدارة واعتبار رجل الإدارة صاحب مهنة.

2- تركز مهنة الدراسة على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل أجتماعي وعلاقات انسانية وما إلى ذلك.

3- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.

4- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسين أحدهما يتعلق بالمحتوى والأخر بالطريقة.

5- الاعتراف بالقوى الجديدة التي تشكل النظرة الجديدة للأدارة كالتكنلوجيا الحديثة، والظواهر السكانية، والعقائدية الايديولوجية، والصراع في نظام القيم، والتفجر المعرفي وغيرها.

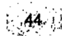
6- اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسة العلمية للأدارة[2]

لقد أقتصر مفهوم الإدارة التربوية بشكله التقليدي على تسهيل عمل مدير المدرسة ومساعدة المعلمين على التكيف مع المناخ المدرسي وتمكينهم من القيام بتدريس المواد الدراسية للمتعلمين ومطابقتهم باستيعابها واتقانها. وقد فشل هذا المفهوم في تحقيق التعاون والانسجام بين العاملين، ولم يؤكد أهمية التعاون وأثره في نجاح العمل المدرسي. وكان من المتوقع قيام مدير المدرسة بالمهام المعهودة اليه كافة وتأديتها على الوجه الأكمل.

ونظراً للتطورات الكبيرة التي طرأت على ميدان الإدارة التربوية وتغير مفهومها نتيجة لهذه التطورات، فلم تعد مهمتها مقتصرة على جانب واحد بل تعددت مهامها ووظائفها، وأصبحت تعني بتنفيذ السياسة التربوية وما ترسمه لها أجهزتها ذات الطابع السياسي التي تكون وظيفتها الأساسية رسم السياسة التي تتولى تنفيذها الأجهزة المختصة ذات الطابع الإداري. فضلاً عن أهتمامها بالعلاقات الأنسانية الأيجابية بين جميع العاملين. كما تضمنت الخطط والوسائل الكفيلة بتعليم الطلبة وتحقيق رغباتهم وأرضاء طموحاتهم وأقامة علاقات ودية مع المجتمع، واعداد اللوائح والتعليمات الخاصة

(1) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، ط1، القاهرة، دار المعارف، 1980، ص10-9

(2) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، مصدر سابق، ص18.



باختيار الموظفين وتشريع القوانين التي تحكم سير العملية التربوية بشكل أفضل وبما يتفق الأهداف التربوية[1]".

نظريات الإدارية التربوية

مفهوم النظرية:

أن النظرية في الإدارة التربوية ما زالت في المهد وإن كان اهتمام الباحثين بها يتزايد ويعرفها مور (H.A. Moor) أنها مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة. وأكثر التعريفات تقبلاً في الإدارة تعريف "هربرت فيجل" "H. Fiegl" بأنها مجموعة من الفروض يمكن باستخدام المنطق الرياضي التوصل منها إلى مجموعة من القوانين التجريبية.

وتعد النظرية أطاراً مرجعياً يحاول أن يضع نظاماً للأشياء بدلاً من تناثرها ويتوقف قبولها أو تعديلها على مدى أمكانية تطبيقها، كما أن المحك الرئيس للنظرية التربوية هو في مدى فائدتها وما تقدمه من تفسيرات للظاهرة الإدارية[2]".

وبالمعنى الكلاسيكي تعد النظرية فرضاً أو مجموعة فروض تم برهنتها بالتجريب ويمكن تطبيقها على عدد من الظواهر ولها القدرة على التفسير والتنبؤ واستبصار المعرفة الجديدة المحتملة بتطبيق المنطق الاستدلالي على مقدماتها الرئيسة المحققة لتصبح لها القدرة على الضبط والتحكم.

2

ويوجد اصطلاح مرادف لاصطلاح النظرية هو (الانموذج) لأنه يمثل شكلاً من أشكال التعبير عن الافتراضات الخصبة للنظرية. فالنموذج شأنه شأن النظرية إذ هو تعبير رمزي للأطار التصوري المنظر في مجال معين. بمعنى أخر فإن عبارة (بناء أنموذج) تساوي عبارة (إنشاء نظرية).

أن النظرية في الإدارة التربوية يمكن أن تكون لها فائدة عملية عظيمة بطريقتين:

1. تستخدم كأداة للاستفادة من الخبرة.
2. تساعد على تنظيم وترتيب الخبرات طبقاً لأطار تصوري[3]".

---

(1) عباس عبد مهدي وعبد الله بالقاسم العرفي: مدخل إلى الإدارية التربوية، ط1، منشورات جامعة فاريونس، بنغازي، 1996، ص30.

(2) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، بلا، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص77-69.

(3) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، بلا، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص78.

معايير النظرية:

يقترح "جريفت" أربعة معايير لاستخدام النظرية في الإدارة:

1- كدليل عمل بمد الإداري بأسس ومبادئ يستخدمها في توجيه عمله.

2- دليل لجمع الحقائق بتحديد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها.

3- دليل للمعرفة الجديدة بالتوصل إلى فروض قابلة للاختبار والكشف عن المعلومات الجديدة.

4- دليل لشرح طبيعة الإدارة بتفسير طبيعة المواقف الإدارية والقاء الضوء عليها.

مصادر بناء النظرية الإدارية[1]:

يرى "طومس" المصادر الآتية للنظرية الادارية:

1- تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبرتهم العملية (انطباعات شخصية).

2- المسوح التي يقوم بها دراسوا الإدارة لبحوث ودراسات الباحثين الكبار في ميدان الإدارة.

3- الاستدلال العقلي، أي التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على المبادئ الصحيحة.

4- اقتباس نماذج نظرية من ميادين الإدارة الأخرى.

نظريات الإدارة التربوية:

يعود الاهتمام بنظرية الادارة التربوية إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين (1954-1955) وقت انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التربوية وظهور مؤلف استخدام النظرية في الإدارة التربوية "لكولادارسي وجيزلز" وهما عالماً نفس اجتماعي. وقد أنشأ "جيزلز" أول نظرية في الإدارة التربوية باعتبارها عملية اجتماعية. وفيما يأتي توضيح لهذه النظرية:

أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

1- نموذج "جيزلز":

ينظر إلى الإدارة من حيث البيئة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في أطار نظام اجتماعي. وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والامكانيات وتكاملها لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي. الذي يتكون من عاملين:

---

(1) عبد الله بالقاسم، وعباس عبد مهدي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص70.

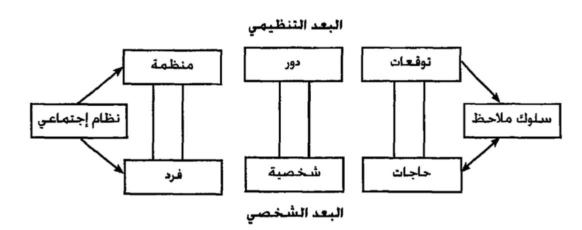
الأول: يتعلق بالمنظمات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها لتحقيق الأهداف الكبرى للنظام الاجتماعي. (البعد التنظيمي).

الثاني: الأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام. (البعد الشخصي) والسلوك الاجتماعي وظيفة هذين العاملين.

وتعني المنظمة عند "جيزلز" هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي. وتمثل الأدوار الجوانب الدينامية للوظائف في المنظمة. وتتحدد الأدوار من خلال توقعات الدور "Role expectation" وهي تمثل الالتزامات والمسؤوليات المتعارف عليها. وهي عند "جيزلز" تكاملية أي أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى المرتبطة بالمنظمة كما في العلاقة ما بين دور مدير المدرسة ودور المدرس.

أما الشخصية فيعرفها "جيزلز" بأنها تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة للأشياء بطريقة خاصة.

وفيما يأتي مخطط لأنموذج جيزلز موضح في الشكل (3)[1] الآتي:



شكل (3)

نموذج «جيزلز» للأدارة كعملية اجتماعية

2- نموذج كَوبا Guba[2]:

يرى "كوبا" أن علم الإدارة يمكن أن يُنظر اليه على أنه علم (ادارة السلوك الأنساني). وأن الوظيفة الرئيسة لرجل الإدارة تتمثل في القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك هما:

---

(1) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، مصدر سابق، ص82-81.

(2) عبد الله بالقاسم، وعباس عبد مهدين مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص

أ- القانونية او التنظيمية.

ب- الشخصية.

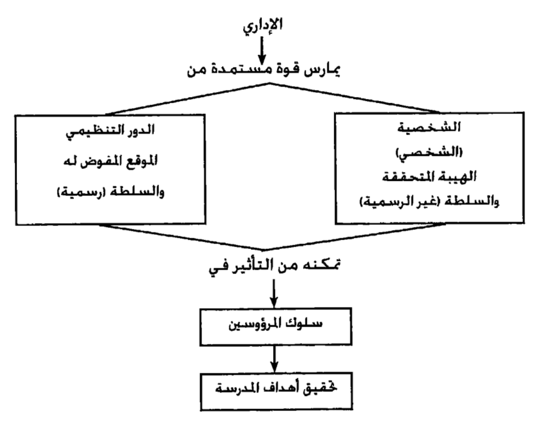
وذلك لأحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية ومحقق للرضا النفسي. وينظر "كوبا" إلى الإداري على أنه يمارس قوة ديناميكية يفوضها له مصدران:

1. المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه.

2. المكانة الشخصية التي يتمتع بها.

ويمكن النظر إلى المصدر الأول على أنه يمثل السلطة الرسمية المفوضة اليه من السلطات العليا, أما المصدر الثاني للقوة فهو يتعلق بالمكانة الشخصية وما يصاحبه من قدرة على التاثير فأنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضه. أن القوة الحقيقية للأداري تتجلى عندما يحظى بتوازن المصدرين من القوة معاً القوة الرسمية التي يحظى بها المديرون كافة والمفوضة لهم, مع قوة الشخصية المؤثرة التي قد لا يحظى بها دائماً بعض رجال الإدارة.

وفيما يأتي شكل (4) يوضح نموذج "كوبا" للعلاقات الداخلية للأدارة:



شكل (4) يوضح نموذج "كوبا" للعلاقات الإدارية الداخلية

ويرى «كوبا» انه قد يحدث تعارض بين الدور والشخصية الذي يمثل «قوة طرد» سلبية تعمل ضد المنظمة وتماسكها. ولكن بالمقابل توجد قوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم السائدة في المنظمة هي أيجابية وتعمل على المحافظة على النظام.

وفي هذا الشأن يميز «كوبا» بين أنماط ثلاثة للأدارة هي:

1- النمط التنظيمي: الذي يتميز بمركزية السلطة على حساب الأفراد العاملين إذ هو يؤكد على أتباع القواعد والتعليمات لتحقيق الهدف بمراعاة مصلحة المنظمة فوق مصلحة العاملين.

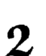
2- النمط الشخصي: المتميز بلامركزية السلطة ومراعاة العلاقات الأنسانية بين العاملين لتحقيق رضاهم، باتباع الحد الأدنى من التعليمات والقواعد. وبهذا فهو يضع مصلحة الأفراد وسعادتهم فوق مصلحة المنظمة.

3- النمط التوليفي: الذي يتوسط الموقفين السابقين بتركيزه على الموازنة بين تحقيق مصلحة وأهداف كل من المنظمة والعاملين وأشباع حاجاتهم الشخصية[1].

3- نظرية "تالكوت بارسوتر" T. Parsons(2):

مبنى نظرية بارسوتر أن الإدارة التربوية متفرعة من المجتمع الكبير. وتقوم نظريته على أربعة أمور رئيسة هي:

1. التأقلم والتكيف: Adaptation مع مطالب البيئة الخارجية.
2. إنجاز الهدف: Goal Achievement بتحديده وتحقيقه بالوسائل المتاحة.
3. التكامل: Integration بين أعضاء المنظمة التربوية بالتنسيق بين أدوارهم وتوحدهم.
4. الديمومة: استمرار المنظمة على كسب التأييد لها والتفافها حول القيم والمبادئ التي تقوم على أساسها أهداف المنظمة.





وينظر "بارسوتر" إلى التنظيمات الإدارية الرسمية على أنها الجهاز الرئيسي في المجتمعات الحديثة لتكاتف القوى وخدمة وتحقيقاً للأغراض الجماعية.

ويميز "بارسوتر" بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسة في التركيب الهرمي للتنظيمات الرسمية الإدارية هي ما يأتي:

---

(1) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، مصدر سابق، ص86-85.

(2) المصدر السابق، ص88.




1- المستوى المهني أو الفني Professional Level: وتتعلق مهام أعضاء هذا المستوى بأداء الواجبات والأعمال الفنية كما في المعلمين في المدارس.

2- المستوى الإداري Managerial Level: وتتعلق مهامه بالتنسيق والوساطة بين مختلف أقسام المنظمة.

3- مستوى المصلحة العامة Public Interest Level: وهو ما يربط النظام الاجتماعي الخارجي.

ويذكر "بارسوتر" أن العلاقة بين المستويات الثلاث هي علاقة تبادلية باستمرار.

ثانياً: الإدارة كعملية إتخاذ قرار:

يرى «جريفث Griffths" أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات. وكذلك "هربرت سيمون" يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة أساساً على عملية إتخاذ القرار.

نموذج "جريفث" لأتخاذ القرار:

بنيت نظرية «جريفث» في الإدارة على الافتراضات الآتية:

1. الإدارة هي سلوك عام يوجد في كل تنظيم.
2. الإدارة عملية توجيه وضبط لحياة المنظمة الاجتماعية.
3. الوظيفة المحددة للأدارة هي تطوير وتنظيم عملية إتخاذ القرار لتتم بصورة فعالة.
4. العمل الإداري يتم مع جماعة تربطهم علاقات وليسوا منفردين.

وقد سبق تناول موضوع القرار في الفصل الثاني/ المبحث الثاني من هذا المؤلف ويستحسن الرجوع اليه.

ثالثاً: الإدارة كوظائف ومكونات:

1- نظرية "سيرز Sears"

يعد من الرواد الذين درسوا الإدارة التربوية دراسة موسعة ونشر كتابه المعروف سنة 1950 إذ حلل فيه العملية الإدارية إلى عناصر رئيسة هي:

1- التخطيط Planning: ويقصد به "سيرز" التهيؤ والاستعداد لأتخاذ القرار.

2- التنظيم Organization: يعني وضع القوانين موضع التنفيذ.

3- التوجيه Directing: وهي تتضمن توجيهاً مزدوجاً للسلطة والمعروفة معاً.

4- التنسيق Co. ordination: أن تعمل جميع العمليات الإدارية وعناصرها في تجانس ونسق ووحدة في الجهد بحيث لا يحدث تعارض بينها.

5- الرقابة Controlling: وهي عملية قياس مستويات الأداء وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة.

2- نظرية المكونات الأربعة"

يرى «هالبين Halpin» أن الإدارة سواء كانت في التربية أم في الصناعة أم غيرها تتضمن أربعة مكونات هي:

1- العمل: وهو كيان التنظيم الإداري.

2- المنظمة الرسمية Formal Organization: تتمثل بالتنظيم الهرمي للسلطة وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات وتوصيف الوظائف.

3- مجموع الأفراد العاملين Work Group: وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة. ويتم أختيارهم بحسب كفاءتهم المهنية المطلوبة في المنظمة.

4- المدير أو القائد The Leader: العامل على توجيه المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

3- نظرية الأبعاد الثلاثة:

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تتحدد منها النظرية:

1- الوظيفة: تحدد هذه النظرية أن للوظيفة ثلاثة عوامل هي:

أ- المحتوى Content: وهو يقوم على أربعة جوانب رئيسة هي:

- تحسين الفرص التعليمية.
- توفير وتطوير العاملين.
- توفير الأموال والتسهيلات الضرورية.
- الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع.

ب- العملية Process: فإن النظرية تقدم أربعة أبعاد رئيسة هي:

- فهم المشكلة ودراسة أبعادها.
- فهم علاقة المشكلة بالمجتمع.

2

- إتخاذ القرار وتنفيذه.

- المتابعة.

أن هذه الأبعاد المختلفة للعملية تحدث وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماضٍ وحاضر ومستقبل[1].

رابعاً: انواع الأدارات:

ان كلمة مدير تعني أي شخص مسؤول عن مرؤوسين وموارد تنظيمية أخرى، كما تم ذكره سابقاً. وبناء على ذلك يمكن التمييز بين عدة أنواع من المديرين ذوي المهام والمسؤوليات المتباينة.

وهناك طريقتان لتصنيف المديرين وهما:

1- المستوى في المنظمة.

2- نطاق الأشراف أو مدى الأنشطة المسؤولين عنها.

وفيما يأتي بيان لأنواع المديرين وفقاً لكل من هاتين الطريقتين[2].

1- على أساس المستوى الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المديرين وهم: أ) خط الأشراف الأول، ب) والإدارة الوسطى، جـ) والإدارة العليا.

أ- خط الأشراف الأول او الإدارة الأشرافية: وهو يطلق على أدنى مستوى يكون فيه الشخص مسؤولاً عن أعمال الأخرين ويمثله في الإدارة التربوية مديرو المدارس والمعاهد وموظفو مديريات التربية من الإداريين حيث يقومون بممارسة العمل بشكل مباشر مع المعلمين والموظفين والطلبة وأولياء أمورهم ومن لهم علاقة بالعمل التربوي. ويكون مدير المدرسة والعاملون معه الوجه المباشر للعمل الإداري التربوي من خلال الأشراف اليومي المتواصل على توجيه وتنفيذ الأعمال والواجبات. ويشكل المدير أخر حلقة في الهيكل التنظيمي، وأهميته تكمن في دوره المؤثر المباشر في تنفيذ السياسة التربوية على مستوى المدرسة التي يديرها وذلك في التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير الموارد والامكانات بحسب ما يتطلبه العمل التربوي في المدرسة، ومتابعة العاملين كافة في مدى تنفيذهم لواجباتهم واستخدامهم للموارد المادية التي تساعدهم في تحقيق الأهداف العامة للتربية.

(1) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، مصدر سابق، ص102-89.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص26-25.

ب-**مديرو الإدارة الوسطى:** يمكن ان يشتمل تعبير الإدارة الوسطى على اكثر من مستوى في المنظمة. ويقوم مديرو الإدارة الوسطى بتوجيه أنشطة المديرين في المستويات الأدنى واحياناً العاملين الذين يقومون بالتنفيذ أيضاً. وهي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا ومستوى الأشراف على تنفيذ العمل بصورة فعلية وهي تتولى مسؤولية وضع الخطط قصيرة المدى للمجالات التي تتولى الأشراف عليها، وكذلك القيام برسم السياسة التنفيذية التي تضمن تحقيق أهداف الخطط الفرعية، ومتابعة تنفيذ الأجراءات وتقويمها، وكذلك أعداد التقارير عن نشاطات المؤسسة والعاملين فيها(1). وتتمثل المسؤولية الأساسية كمديري هذا المستوى في توجيه الأنشطة التي تؤدي إلى تطبيق سياسات منظماتهم، وفي تحقيق التوازن بين مطالب رؤسائهم وطاقات مرؤوسيهم.

جـ- **مديرو الإدارة العليا:** وعادة ما يضم هذا المستوى عدداً محدوداً من المديرين وتعتبر الأداة العليا مسؤولة عن أداة المنظمة ككل. وهي تقوم بوضع السياسات وأرشاد وتوجيه تفاعلات المنظمة مع بيئتها. ومن المسميات الشائعة في هذا المستوى (المدير العام) (رئيس مجلس الإدارة) (نائب الرئيس) غير أنه ينبغي معرفة أن المسميات الفعلية تختلف من منظمة لأخرى ولا تعتبر قاعدة صحيحة لتحديد موقع الوظيفة في الإدارة العليا(2). بشكل عام هي تمثل القيادة التربوية في المجتمع لكونها المسؤولة عن أحداث التغيير والتطوير والتجديد على الاساليب المستخدمة في العمل والأهداف المرسومة لها.

2- على أساس مدى او نطاق الأشراف:

2

وفقاً لهذا الأساس يمكن التمييز بين نوعين من المديرين وهما: المديرون الوظيفيون Functional Managers والمديرون ذوي المسؤولية العامة أو الشاملة General Manager. وبالنسبة للأدارة التربوية يمكن النظر اليها على مستوى الدولة ممثلة بوزارة التربية أو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوصفها الجهة العليا المسؤولة عن أدارة شؤون التعليم. وتوجد ضمن الوزارة أدارات عامة لها وظائف أدارية وقيادية متخصصة.

خامساً: المستوى الاداري والمهارات[3]:

يقوم المديرون في كل المستويات بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ولكنهم يختلفون من حيث ما يخصصونه من وقت في ممارسة كل من هذه الأنشطة. ويتوقف بعض هذه الاختلافات على نوع المنظمة التي يعمل بها، كما يتوقف على نوع العمل الذي يقوم به.

(1) عبد الله بالقاسم العرض وعباس عبد مهدي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص53-52.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص27-26.

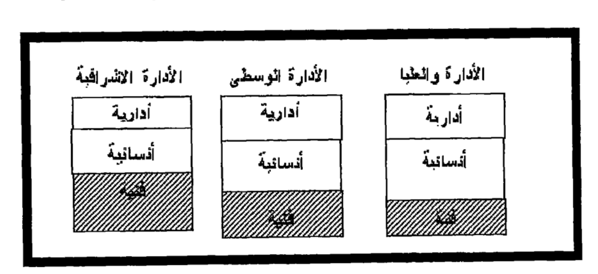
(3) المصدر السابق، ص28-27.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسة من المهارات وهي: المهارات الفنية Technical، والأنسانية Human، والإدارية Managerial. وجميع المديرين يحتاجون إلى الثلاثة معاً.

وتتمثل المهارة الفنية في استخدام الأجراءات والأساليب والمعرفة المتعلقة بمجال معين من المجالات المتخصصة. فالطبيب والأستاذ والمهندس والحاسب لديهم مهارات فنية في مجالاتهم. وتعتبر المهارة الأنسانية عن القدرة على العمل الأخرين والقدرة على تحفيزهم سواء كانوا أفراداً أم جماعات. أما المهارة الإدارية فهي تعبر عن القدرة على تنسيق وأحداث التكامل بين جميع مصالح وأنشطة المنظمة. ويتضمن ذلك قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل. وفهم علاقات الاعتمادية المتبادلة بين أجزائها، وتوقع ما يحدثه التغير في أي من أجزاء المنظمة من تأثير على الأجزاء الأخرى وعلى المنظمة ككل.

وعلى الرغم من حاجة المديرين جميعهم إلى المهارات الثلاث فإن أهميتها النسبية تتوقف أساساً على مرتبتهم أو درجتهم في المنظمة فالمهارة الفنية تكون ذات أهمية قصوى في المستويات الأدنى. أما المهارة الأنسانية فأنها تعتبر مهمة للمديرين في جميع المستويات.

ويبدو أن الأهم ما في الأمر هو مقدرة الإداري على أطلاق المهارات الفنية لمرؤوسيه فهو أكثر أهمية من مهارات المدير الفنية الخاصة به. هذا وأن أهمية المهارة الإدارية تزداد كلما أرتفع مستوى الشخص في الهرم التنظيمي، كما هي موضحة في الشكل الآتي(1).



شكل (5) شكل توضيحي بين المهارات النسبية التي يتطلبها الأداء الفعال في المستويات الإدارية المختلفة

(1) المصدر السابق، ص28.

سادساً: العلم والتطبيق في الإدارة:

في كثير من الأحيان تثار تساؤلات حول طبيعة الإدارة، وهل هي علم أم فن؟ أن الإدارة يمكن النظر اليها كمهنة - مثل مهنة الطب والمحاسبة والهندسة والمحاماة - وكلها تستخدم المعرفة المنظمة والعلم وتطبيقه في ضوء الواقع العملي لتحقيق نتيجة مطلوبة.

فالتطبيق يمثل استخدام العلم في تصميم حلول لمشاكل عملية. وهناك ارتباط وثيق بين جانبي النظرية والتطبيق أو العلم والفن في كل مجال من المجالات المتقدمة بما فيها الإدارة إذ أنهما مكملان وليسا بديلين لبعضهما: فالمدير الذي يدير مدرسته دون أن يعتمد على نظرية معرفية أنما يعتمد على الحدس وان احتمال نجاح قراره يتوقف على الصدفة. وفي الوقت ذاته فان المعرفة والمبادئ النظرية المجردة لا تكفل بالضرورة التطبيق الناجح إذا لم يكن في استطاعة المدير معرفة كيفية تطويعهما مع الواقع العملي.

أن جانب الفن يتجلى في المهارة والكفاءة في اختيار المبدأ الذي يتعلق بالموقف أولاً ثم تطويع أو تعديل هذا المبدأ بما يتناسب وظروف الموقف ثانياً بما يحقق أفضل نتيجة ممكنة[1].

ومما يؤكد أن الإدارة علم له أسسه ومبادؤه هو اعتمادها خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها مثل التخطيط والتنظيم واعتمادها على الدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الانسانية وعملية اتخاذ القرارات. وأن الإدارة تتصف بكونها علم بقدر ما تضيفه هذه الصفة على العلوم الأنسانية الأخرى(2).

مما تقدم يمكن استنتاج أن العلم والفن غير متناقضين وأن المدير الناجح هو الذي يلم بالاثنين معاً إذ ينبغي عليه أن يلم بالمبادئ والأسس العلمية للأدارة، وأن يعرف بما يمتلك من مهارة شخصية وكفاءة كيف يطوع تلك الأسس والمبادئ العلمية بما يتناسي مع الموقف لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

سابعاً: عناصر الإدارة التربوية:

لقد اختلف علماء الإدارة في تحديد الوظائف أو العناصر الإدارية، فقد حددها (فايول Fayol) التنظيم Organization، والتخطيط Planning، والأمر Command، والتنبؤ Control. كما حدد (جيولك Gulick) عناصر الإدارة بالتخطيط والتنظيم وتوفير الملاك أو

(1) نفس المصدر السابق، ص29.

(2) عبد الله بالقاسم العرفي وعباس عبد مهدي، مدخل إلى الادارة التربوية، مصدر سابق، ص31.

2

التوظيف Staffing، والتوجيه، والتنسيق، وكتابة التقارير Reporting، ووضع الميزانية. في حين حددها دروكر (Drucker) بما يأتي: تحديد الأهداف، التنظيم، التحضير الاتصال، تحليل أداء المنظمة وتنمية العاملين[1].

ولكن وفي ضوء ما ذكره علماء الإدارة يمكن تحديد عناصر الإدارة التربوية بما يأتي:

المبحث الأول

التخطيط The Planning

في هذا المبحث نتناول المفاهيم والمبادئ الأساسية للتخطيط بقصد بيان فوائده ومشاكله والمراحل التي يمر بها.

أولاً: مفهوم التخطيط:

عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة. أو هو بعبارة أخرى عملية ترتيب الأولويات في ضوء الأمكانيات المادية والبشرية المتاحة[2]. ويمكن النظر إلى التخطيط من زاوية التفكير المسبق لتنفيذ العمل.

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط من الأنشطة ويتطلب القيام به بنجاح تحليل البيانات عن الماضي وأتخاذ قرار في الحاضر وتقييم المستقبل.

ثانياً: أغراض التخطيط وطبيعته: Purposes and Nature of Planning

يحتاج كل من الأفراد والمنظمات إلى التخطيط، فالتخطيط هو العملية الأساسية التي نستخدمها لاختيار أهدافنا وتحديد كيفية تحقيقها، وتتجلى أغراض التخطيط فيما يأتي:

1- تنسيق أنشطة المنظمة وتوجيهها إلى أهداف محددة متفق عليها. وأن السلوك العشوائي Random Behaviour يعد البديل لعملية التخطيط لأنه وكما هو معلوم أن الأنشطة بدون تخطيط لتنسيقها تتضارب وتنحو مناحي شتى بعيدة عن الهدف.

2- يوفر التخطيط درجة من الرشد والنظام في المنظمة أكبر مما قد يوجد بدونه. ففي

---

(1) المصدر السابق نفسه، ص39.

(2) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، مصدر سابق، ص253.

غيبة التخطيط تكون تصرفات المدير عبارة عن ردود أفعال Rections للمواقف والمشكلات التي تستجد. أما التخطيط فيسمح له بأخذ المبادرة Initiation في خلق مواقف تستفيد منها المنظمة.

3- التخطيط يساعد المدير في تشكيل ورسم مستقبل منظمته بدلاً من أن يظل مقيداً بسيل لا ينتهي من المشكلات اليومية. فالخاصية الأساسية للتخطيط هي تعلقه بالمستقبل.

وهناك بعض الخطوط العامة التي يمكن للمدير أن يسترشد بها لمعرفة الفترة الزمنية المستقبلة التي ينبغي أن يخطط لها وبامكاننا أن نجملها بما يأتي:

1- مبدأ الالتزام Commitment Principle : فتطبيق خطة ما يترتب عليه التزام المنظمة باتباع تصرفات معينة خلال مدة معينة. وبالتالي فإن الخطة ينبغي أن تغطى فترة زمنية تسمح بالرؤية المستقبلة لمدى أمكانية استخدام امكانيات المنظمة خلالها(1).

2- المرونة Flexibility: هي أن تسمح الخطة بأجراء بعض التعديلات عليها وذلك عندما تكون الخطة غير متطابقة مع الواقع العلمي ذلك لأنه من المتعذر أن تُعرف الاحتمالات المستقبلية بدقة. إذ أن التخطيط يسعى وراء هدف غير ثابت (ديناميكية) لذلك فأنه بعد وضع الخطة موضع التنفيذ تجري مراجعتها لتحديد مدى فاعليتها. (في الواقع) مما يؤدي إلى أدخال بعض التعديلات عليها أو وضع خطة بديلة.

3- من الطبيعي أن توضع الخطط العامة أولاً (في المستويات الإدارية الأعلى) ثم تليها الخطط الفرعية (في المستويات الإدارية الأدنى) فكلما كانت الخطة أعلى تنظيمياً توغلت أكثر في المستقبل . فالمدير العام مثلاً يخطط الأهداف الستراتيجية طويلة الآمد. بينما يهتم مدير المدرسة بالأهداف الحاضرة الآنية.

ثالثاً: مزايا التخطيط

يحقق التخطيط عدداً من المزايا منها ما يأتي:

1- يساعد التخطيط على التنبؤ بالمشكلات التي قد تصادف عملية التنفيذ ووضع الحلول لها مقدماً قبل الوقوع في المشكلة.

2- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف والمهام اللازمة للقيام بها لتحقيق الأهداف. ولكي

(1) أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وأدارة الأعمال، بلا، 1991، ص145-143 في محمد عبد الله عبد الرحيم، اساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص175-174.

يتم وضع أهداف واقعية Realistic يجب تحديد الأهداف بدقة ودراسة الظروف والامكانيات المتاحة للمنظمة وإلا فإن الأهداف تكون غير واقعية ويصعب تحقيقها إذ أن الهدف المحدد تحديداً دقيقاً يعد نصف الأنجاز an Objective Well Specified is Half Achieved.

3- يساعد التخطيط على تحديد المهام والمسؤوليات لتحقيق الهدف. كما أنه يساعد على تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل مما يؤدي إلى استثمار الجهود وضمان القيام بالمهام التي لها علاقة مباشرة بالهدف فقط[1].

4- يساعد التخطيط على تدبير الموارد والامكانيات سواء كانت بشرية أم مادية مما يضمن استمرار التنفيذ بأقل مشكلات ممكنة فيما يتعلق بالموارد.

5- يساعد التخطيط على بقاء المنظمة ونموها واستمرارها ذلك أن التخطيط للمستقبل يمكن المنظمة من أن تتماشى مع الظروف المستقبلية وبهذا يضمن بقاءها وأستمرارها ونموها.

رابعاً: الخطوات الاساسية للتخطيط

يحقق التخطيط عدداً من المزايا منها ما يأتي:

1) **تحديد الهدف:** من المهم جداً تشتت الجهود والموارد. وهناك بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في الأهداف لكي تكون مفيدة للتخطيط ومنها ما يأتي:

1- تحديد الهدف: واقعياً Realistic بمعنى أن يكون نابعاً من امكانيات وظروف وبيئة المنظمة وقابلاً للتحقيق.

2- أن يكون الهدف محدداً بصورة كمية وليس شعارات خيالية إذ يجب التعبير عن الهدف بشكل كمي يعني يكون هدف المدرسة تحقيق نسبة نجاح أعلى في السنة القادمة بمقدار (15%) أعلى من السنة الحالية، وهكذا.

3- أن تكون أهداف المنظمة متكاملة وكل منها يؤدي إلى تحقيق الأخر وليست متعارضة[2].

2) **ترتيب الأولويات.**

3) **التنبؤ باحتمالات المستقبل.**

---

(1) أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وأدارة الأعمال، مصدر سابق، ص143-145 في محمد عبد الله عبد الرحيم، مصدر سابق، ص175.

(2) أحمد فهمي جلال، المرجع السابق، ص160، في محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص181.

4) **الشمول** بمعنى تقدير الجوانب المختلفة للامكانات المادية والبشرية والظروف البيئية والاجتماعية.

5) **الواقعية** بمعنى مراعاة الامكانيات والظروف والواقع.

6) **المتابعة** التي تتم من خلال التنفيذ.

7) **التقييم والتقويم**: بتحديد نقاط القوة والضعف وتجنب المعوقات مستقبلاً[1]

خامساً: بعض أساليب التخطيط :

لقد تم تطوير عدد من الأساليب الفنية والتي من شأنها خدمة التخطيط الإداري في أي مجال كان. ومن أكثر الأساليب ذيوعاً هو أسلوب (تقييم ومراجعة البرنامج Program Evaluation and Review Technique) وهو ما يعرف بطريقة (بيرت) PERT وهي مختصر تسمية الأسلوب، الذي ظهر نتيجة الحاجة إلى دخول مرحلة جديدة من مراحل الإدارة والتنظيم هي المرحلة التي عرفت باسم مرحلة (التحليل الأجرائي) (Operational Engineering) وقوام هذه المرحلة هي اعتماد الإدارة التي تستهدف الوصول إلى أقصى نتاج ممكن عن طريق تحليل العملية الإدارية إلى مقوماتها وعناصرها، وعن طرق تنسيق تلك العناصر أو العمليات المختلفة في الزمان والمكان تنسيقاً رياضياً كاملاً[2].

- طرائق التحليل الأجرائي[3]:

1- التحليل الأجرائي أو الهندسة الاجرائية مسميات لمنهج واحد يضم طرائق عديدة، هدفها (عقلنة القرارات Rationalization of Decisions) أو (برمجة القرارات Programation of decision) وقوام هذه البرمجة مراحل أربع:

أ- أدراك الأهداف وتحديدها (قياساً مع الوظيفة المطلوبة).

ب- البحث عن الحلول المختلفة التي تمكننا من بلوغ تلك الأهداف.

جـ- تقويم كل حل استناداً إلى تقرير كلفته وفائدته.

د- عرض النتائج للتمكن من إتخاذ القرار الأفضل في ضوء ما تم من دراسة لكل حل أو بديل.

---

(1) عباس عبد مهدي وعبد الله بالقاسم، مصدر سابق، ص41.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص187 .

(3) عبد الله عبد الدايم، الثورة التكنلوجية في التربية العربية، دار العلم للملايين، ط2، بيروت، 1978، ص232-252.

2- هذا التحليل الأجرائي ينتمي إلى منهج علمي واسع يصدر عنه هو المنهج المعروف باسم منهج (تحليل النظم Systems Analysis) وأهم معالمة ما يأتي:

أ- منهج تحليل النظم منهج (كلي) يعني بتطبيق الأبحاث المنطقية المنهجية على مسائل الحياة العلمية.

ب- يعني بتحليل الواقع إلى عناصره ومقوماته الأساسية لوضع (نماذج Models) تبين العلاقات القائمة بين هذه العناصر.

جـ- يؤكد على المظاهر والأحداث التي تشتق من الخصائص الكلية للنظام قبل أن يؤكد على العناصر والأجزاء. ومن صفاته أنه لا قيمة للعناصر عنده إلا في أطار الكل الذي تنتسب اليه. وأي تعديل أو تأثير في أي عنصر ينبغي أن ينظر اليه من خلال انعكاس ذلك التعديل أو التأثير على جملة العناصر (جملة النظام) التي ينتسب اليها.

د- ولما كانت النظم موجودة في كل مجال من مجالات المعرفة الأنسانية كان من الطبيعي أن يتناول منهج النظم شتى الميادين:-

- فهناك الكيان العضوي الذي يمثل أبرز مثال على النظام والذي يتكون من أجزاء مترابطة تؤلف كياناً أو نظاماً معقداً. لذا كان هذا مجالاً لدراسته من ميادين اختصاص مختلفة (أطباء- علماء نفس- علماء أنثروبولوجيا... الخ)[1].

- وهناك "النظم الاقتصادية" التي شاع فيها استخدام هذا المنهج.

- وهناك "النظم الاجتماعية" التي كانت مسرحاً لتطبيق هذا المنهج على نحو ما فعل (تالكوت بارسونز Talcotte. Parsons) وسوروكين Pitrin Sorokin وغيرهما حين وضعا نماذج لدراسة السلوك الاجتماعي. درسا من خلاله العلاقات الاجتماعية ضمن سياق (نظام) يضم شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم.

3- أهم طرائق التحليل الأجرائي: طريقتان غدا لهما شأنهما الخاص في التربية. هما طريقة بيرت PERT -كما ذكرنا في أول الموضوع- من جهة وطريقة "دلفي Delphi" من جهة أخرى. كما أن هناك طرقاً منتسبة إلى التحليل الأجرائي أهمها:

أ- طريقة "شجرة السداد" وتأتي تسميتها من كونها تتبنى في النموذج الذي ترسمه شكل الشجرة ذات الفروع والاغصان.

---

(1) عبد الله عبد الدايم. الثورة التكنلوجية في التربية العربية. دار العلم للملايين. ط2. بيروت. 1978. ص232-252.

ب- طريقة "الميزانية المبرمجة" (P.P.B.S) وهي طريقة هامة في تطوير الميزانية هدفها الربط بين الأهداف والبرامج والأموال المخصصة لها.

جـ- طريقة "تحليل الكلفة والفعالية" Cost -Effectiveness analysis.

8- طريقة المحاكاة Method of Simulation: وهي طريقة تمتاز باتساعها ومرونتها لما تيسره لها الحاسبات الالكترونية خاصة وقوامها أن تدرس نتائج مجموعة من الأعمال والقرارات استناداً إلى نظام أبسط وأقرب إلى الفهم والأدراك من النظام الواقعي الذي ستطبق عليه.

3-1 طريقة "بيرت PERT" او طريقة "الدرب الحرج":

وصف الطريقة:

يمكن وصفها بايجاز كما يأتي:

1. طريقة من طرق الإدارة، هدفها تحديد وتنظيم ما ينبغي أن تقوم به لتحقيق أهداف معينة في زمن معين.
2. طريقة تساعد على إتخاذ قرارات غير أنها لا تتخذ قرارات.
3. طريقة تقدم معلومات أحصائية عن مقدار الشك الذي يصاحب القيام بالعديد من المهمات التي تتطلبها أي ادارة.
4. طريقة هدفها جلب انتباه الإدارة الى:
   - المشكلات الكامنة الخفية (الدروب الحرجة) التي تتطلب حلولاً.
   - أساليب العمل التي يمكن ان تيسر احترام الفترات الزمنية المحددة. هذا وبالأمكان تطبيق هذه الطريقة على كل مشروع أنساني وتربوي يحتاج إلى تحضير ومراقبة مثل تخريج عدد الطلاب.
   - تعديل مناهج مدرسية أو تنظيم نقل الطلاب أو وضع خطة تربوية عامة ... الخ[1]

2

3-2 طريقة "دلفي Delphi":

أ- أهم صفات الطريقة:

1-قوام هذه الطريقة أن نرسل استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء حول موضوع معين. وعلى ضوء الأجوبة التي نتلقاها نضع أسئلة جديدة. ونعيد العملية على

(1) عبد الله عبد الدايم، الثورة التكنلوجية في التربية العربية، مرجع سابق، ص252-251.

هذا النحو عدة مرات (أربع مرات) علماً أن الذين يستجيبون في هذه الطريقة يجهل بعضهم بعضاً مما يفسح المجال لنقل آراء مختلفة اليهم حول احتمال حدوث حادثة في المستقبل أو حول نتائج حدوث هذه الحادثة. وهكذا بالأمكان أن يعاد تقويم الآراء بهدوء في ضوء حقائق جديدة وحجج جديدة. وتدل التجارب بأنه حين تكرر الأسئلة والأجوبة (بعد تعديلها وتصحيحها) لأربع مرات. يحصل تحسن في صواب الرأي بمقدار (20%) تقريباً. وحصيلة الاختبار الدلفي لائحة من الحوادث أو الاتجاهات المقبلة مصحوبة بحكم مشترك حول احتمال وقوعها أو احتمال عدم وقوعها خلال فترة معينة.

2- من الطبيعي أن يحدث أن تتحقق أحدى الحوادث التي تم التنبؤ بها. مما قد يؤدي إلى تغيير في أمكان حدوث الحوادث الأخرى. كأن ينتفي احتمال تحققها أطلاقاً. أو يصبح أقل أو أكثر مما كان. ولهذه الغاية لجأ واضعوا الطريقة إلى وضع ما يسمى بمصفوفة التفاعلات لغرض تقدير التداخل المحتمل للأحداث المقبلة.

3- هدف الطريقة هذه الحصول على آراء الخبراء بشكل منهجي ومنظم وهي بالتالي تطبق في كل حالة تحتاج فيها سياسة او خطة ما إلى أن تستند إلى رأي سديد. لهذا كان مجال استخدامها واسعاً في كل العمليات التي تتصل باتخاذ قرارات معينة.

4- أن الطريقة التقليدية للحصول على رأي مجموعة من الخبراء هي طريقة اللجان والمناقشات الحرة المفتوحة للتوفيق بين الآراء والاتجاهات المختلفة للخبراء. أما طريقة (دلفي) فتصل إلى الرأي المشترك للخبراء عن طريق الاستقصاء الذي يُجرى بطريقة معينة. وبهذا تلغي هذه الطريقة اللجان والنزوع إلى الأخذ برأي الأغلبية أو الأكثر نفوذاً وتلغي أثر الاقناع المصطنع.

ب- مجالات تطبيق طريقة دلفي في التربية وفي التخطيط التربوي[1]:

1- يتضح مما سبق أن هذه الطريقة يمكن أن تطبق على جميع مراحل التخطيط التربوي وعلى جميع مستوياته المختلفة: المستوى المركزي، المستوى المحلي، مستوى المؤسسات نفسها. ومن الممكن ان يطبقها مدير تربية في محافظة ما أو أن يطبقها جهاز التخطيط التربوي في الوزارة. ومن الممكن تطبيقها في اعداد برنامج لأبنية مدرسية. أو برنامج لأنشاء جامعة. أو خطة لتعديل المناهج. أو خطة لاصلاح الكتب.

---

(1) عبد الله عبد الدايم، التخطيط التربوي، أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية، الطبعة الثانية، 1972، ص68.

المبحث الثاني

أتخاذ القرار Dission

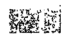
أولاً: حل المشكلات وأتخاذ القرار:

يقوم الأفراد بصفة مستمرة في مختلف مستويات المنظمة بأتخاذ القرارات وحل المشكلات. وتنشأ المشكلة عندما يختلف المستوى الفعلي أو المحقق عن المستوى المستهدف أو المرغوب فيه. وقد يتطلب حل المشكلة قراراً واحداً أو سلسلة من القرارات. وأتخاذ القرارات كعملية تحديد واختيار البديل او التصرف المناسب لحل مشكلة أو الاستفادة من فرصة، تعتبر جانباً هاماً من جوانب عمل المدير. فهي تحدد الأطار الذي يعمل فيه باقي أفراد المنظمة(1).

أن عملية إتخاذ القرار يمثل جوهر عملية الإدارة وأن هناك من يستعمل التسميتين كمترادفين. وأن اتخاذ القرارات ليس وظيفة أدارية مستقلة مثل التنظيم والتخطيط والرقابة بل أن كل وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على إتخاذ قرارات لأنها تتضمن الاختيار من بين عدة تصرفات بديلة(2).

فعلى سبيل المثال نجد في مرحلة التخطيط هناك قرارات لابد أن تتخذ فيما يتعلق بتحديد الأهداف وأولوياتها وطرق تحديدها. وبالمثل بالنسبة للتنظيم لابد وأن تتخذ قرارات فيما يتعلق بتحديد عدد المستويات الإدارية، والاختصاصات التي تمارسها أدارات معينة، وتبعية أنشطة معينة، لأدارات معينة. ونمط العلاقات بين أجزاء التنظيم. وهكذا بالنسبة للوظائف الإدارية الأخرى.

2



ويؤكد هذا "هربرت سيمون" وهو من تلاميذ "ماكس ويبر" يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة أساساً على عملية إتخاذ القرار(3) والبيانات المتاحة لصانع القرار وقت إتخاذ القرار لأن ذلك يحدد درجة تأكيده من المتغيرات التي يتعامل معها. غير أن هذه البيانات ليست دائماً سهلة في الحصول عليها. لذلك يصبح من الأهمية بمكان أن يحدد صانع القرار المدى الذي يقف عنده في بحثه عن البيانات. وبمعنى أخر لابد له ان يقارن بين التكلفة التي يتحملها في الحصول على البيانات والفائدة التي تعود عليه من درجة التأكد التي

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص126

(2) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، مصدر سابق، ص89.

(3) H.A. Simon, Administrative behavior: A study of decision – making process in Admistrative organization. The Macmillan Co. New York, 1951, p.154.

يحققها توافر البيانات له.

ثانياً: العملية الرشيدة لحل المشكلات:

حين يواجه المدير موقفاً يتسم بدرجة غير عادية من الصعوبة وكان مهماً وليس من المحتمل أن يحل بمرور الوقت وكان المدير هو المسؤول عن أيجاد حل للمشكلة فأنه يصبح في موقف يتطلب حلاً Problem- Solving Situation ويعتمد كثير من المديرين على الطرق غير الرسمية لحل المشكلات. فقد يعتمدون على التقاليد أو العرف Tradition ويتخذون نفس القرار الذي كان يتخذ عندما كانت تظهر مشكلات مشابهة في الماضي. وقد يعتمدون على السلطة ويتخذون قراراً معتمداً على اقتراح خبير أو مدير في مستوى أداري أعلى كما أنهم قد يستخدمون ما يسمى الاستنتاج او التسبيب المنطقي Apriority Reasoning وذلك بافتراض أن الحل المنطقي أو الواضح سطحياً هو الحل الصحيح.

وتتضمن الطريقة الرشيدة لأتخاذ القرارات الخطوات الرئيسة الآتية(1)

1- تشخيص وتعريف وتحديد مصادر المشكلة وكذلك جمع وتحليل الحقائق المتصلة بها.

2- وضع وتقييم الحلول البديلة الممكنة.

3- اختيار أكثر البدائل ملاءمة.

4- تحويل البديل إلى تصرف ومتابعة.

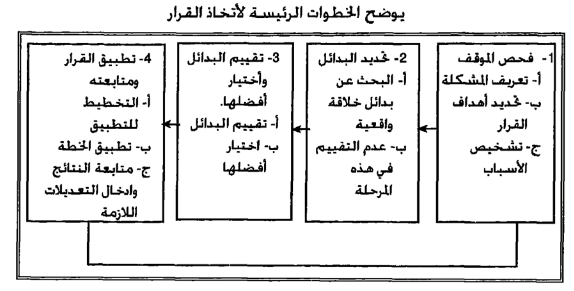
وتظهر العلاقة بين هذه المراحل على النحو المبين في الشكل الآتي:

---

(1) علي عبد المجيد عبدة، الأصول العلمية للأدارة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1974، ص127.

شكل (6)

يوضح الخطوات الرئيسة لأتخاذ القرار



مراحل الطريقة الرشيدة لحل المشاكل*1

وفيما يأتي بيان لمضمون هذه المراحل:

1- فحص الموقف:

تسعى النظم إلى تحقيق التوازن والاحتفاظ به بشكل مستمر. لذلك فان الحاجة إلى اتخاذ قرار تظهر عند حدوث فجوة بين المستوى المطلوب تحقيقه والمستوى المحقق فعلاً بالنسبة لأي أمر من الأمور (مثل مستوى الجودة- نسب النجاح- الطلبة المتسربون... الخ) فاستعادة التوازن تمثل دائماً الدافع أو المحرك لأتخاذ قرار.

وتتمثل المهمة الأولى للمدير في البحث عن جميع العوامل التي يمكن أن تكون قد ساهمت في وجود المشكلة. ويتضمن الفحص الدقيق ثلاثة جوانب وهي:

أ- تعريف المشكلة. ب- تحديد الأهداف. جـ- تشخيص الأسباب.

وفيما يأتي توضيح لمضمون كل منها:

أ- تعريف المشكلة:

ينشأ اللبس أو الخلط جزئياً في تعريف المشكلة من أن الأحداث التي تستحوذ على انتباه المدير قد تكون أعراضاً لمشكلة أخرى أهم وأكثر أنتشاراً. فقد يكون المدير مهتماً

*1 Bridge. J& Dodds, J, Managerial Decision making Croom Helm. London, 1975.

في محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص127.

2

بتزايد استقالات العاملين في حين أن ارتفاع معدل دوران العمل لا يمثل مشكلة مالم يصل إلى حد التأثير على تحقيق أهداف المنظمة. ناهيك عن أن الذين قدموا استقالاتهم هم من ذوي الكفاءة المنخفضة في التعليم أو الأعمال الأخرى. فالاستقالات في هذه الحالة تمثل فرصة أكثر مما هي مشكلة. وبالتالي فإن علاج معدل الدوران ربما يكون أخر ما يجب ان يفعله المدير. وبالتالي فإن تعريف المشكلة من زاوية تأثيرها على أعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية يساعد على تجنب الخلط بين الأعراض والمشكلة(1).

ب- تحديد أهداف القرار:

بعد أن يتم تعريف المشكلة، تبدأ الخطوة الثانية في تحديد الآلية التي ستمثل حلاً فعالاً، بمعنى كيف ستصير الأمور عند حل المشكلة. وكجزء من هذه العملية يجب أن يبدأ المدير بتحديد الأجزاء أو الجوانب من المشكلة التي تستوجب (يجب) الحل وتلك التي ينبغي المحاولة في حلها. وغالباً ما تتكون معظم المشاكل من عناصر متعددة من غير المحتمل أن يجد المدير حلاً واحداً لها جميعاً. وبالتالي فمن المفيد ان يميز المدير بين (ما يجب) و (ما ينبغي). لكي يصبح لديه أساس لاقتراح وتقييم الحلول البديلة. فمثلاً عندما يواجه المدير مشكلة أختيار العاملين فأنه يستبعد المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم الشروط التي يجب توافرها ثم تجري المفاضلة بين الآخرين من المتقدمين على أساس توفر ما ينبغي أن يتوفر. وإذا كان بمقدور الحل الذي تم أقتراحه أن يصل بنا إلى تحقيق الأهداف فأنه سيكون حلاً ناجحاً.

ولكن قد تكون المشكلة التي نحن بصددها حالياً مؤشراً لصعوبات ومعوقات مستقبلية ففي هذه الحالة يستطيع المدير منع أو تجنب الوقوع في المشكلة وذلك باتخاذ الأجراء المبكر بشأنها. كما أنها قد توفر فرصة لتحسين الأداء(2).

جـ- تشخيص الأسباب:

قبل كل شيء يجب أن يكون لدى المدير فهماً كاملاً وواضحاً لجميع مصادر المشكلة ليتسنى له وضع الفروض Hypotheses، عن أسبابها. وأن يطرح على نفسه بعض التساؤلات مثل: من هم الأشخاص الأكثر قرباً من المشكلة؟ ما هي التغيرات التي ساهمت في المشكلة سواء كانت هذه التغيرات داخلية أم خارجية؟ هل لدى الأفراد المعنيين بالمشكلة تصورات توضح المشكلة؟ وغيرها من الأسئلة. ذلك يساعد المدير على أيجاد حل مقبول كما يساعده في تحديد السلوكيات التي ستحققه.

(1) المصدر السابق، ص128.

(2) Bridge. J& Dodds, J, Managerial Decision making, p.88 مصدر سابق

ومن المعلوم أنه من النادر أن تكون الأسباب واضحة أو ظاهرة لذا فان العبئ الاكبر سيقع على المدير في البحث والتنقيب عن الأسباب. ومن المعلوم أيضاً أننا نختلف في أدراكنا لأسباب المشكلة الواحدة بحسب أختلاف الخبرة والمسؤولية. الأمر الذي يتطلب فحص جميع الجوانب لتكوين صورة شاملة واضحة للمشكلة.

2- تحديد البدائل:

من المناسب أو الأفضل ان يكون لدى المدير العديد من البدائل ذلك لأنها تمنع اختيار أو الخضوع لحل سريع للمشكلة. ذلك لأن تعدد البدائل من شأنه ان يزيد في احتمال الوصول إلى حل أكثر فاعلية. وذلك يتطلب قدراً من التفكير الخلاق والأبتكار والتخيل.

ومن المهم بمكان في هذه المرحلة عدم اللجوء إلى تقييم البدائل حال التوصل اليها. ذلك لأنه يحد من فرصة تكوين بدائل مفيدة أخرى. ولو أن هذا الأمر (أيجاد جميع البدائل الممكنة) عملياً يكاد يكون غاية في الصعوبة. لذا غالباً ما يتخذ القرار بناءاً على عدد محدود من البدائل الممكنة التي يبدو أنها تتمتع بأفضل النتائج. وهذا يعني أن القرارات نادراً ما تبنى على المعرفة التامة Perfect Knowledge.

وفي هذا الشأن يشير كل من سايرت ومارش Cyert & March أن البحث عن حلول بديلة يتسم ببعض الخصائص منها: أنها لابد من أن يكون وراءها دافع Motivation أي ضرورة ملحة للبحث عن بدائل. ومنها أيضاً أنها تتصف ببساطة العقل Simple- Minded ذلك عندما يكون البدئ بالحلول المألوفة البسيطة لتي تخطر أولاً على البال ويتم تطبيقها. وفي حالة فشلها يتحرك المدير إلى حلول جديدة ومعقدة. وهناك خاصة ثالثة هي التحيز biased وتشير إلى تأثر الباحث بعوامل شخصية واجتماعية وتنظيمية في عملية البحث(1).

يمكن القول بأن مرحلة البحث هذه تعد من أقوى المراحل من حيث تأثيرها على النتيجة النهائية للقرار. لأنه في هذه المرحلة تتحدد البدائل والبيانات التي جمعت ودقتها. فهذه المرحلة هي ملاصقة لعملية الاختيار والشيء نفسه ينطبق على عملية تقييم البدائل والمفاضلة بينها لأنها تتم بناءاً على البيانات التي جمعت عن كل بديل.

3- تقييم البدائل واختيار افضلها:

أن ما توصل اليه المدير من مجموعة بدائل يتطلب الأمر الأن أن يقيمها ليحدد مدى

---

(1) Cyert, R.M. & March, J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1963, pp.121-122.

فاعلية كل بديل. وتتم المفاضلة بناءاً على مدى مساعدة البديل في حل المشكلة ومدى واقعيته من حيث الامكانيات وأهداف المنظمة. إذ قد يبدو بديل ما منطقياً لكنه غير واقعي حيث يصعب تطبيقه فضلاً عن وجوب مراعاة ما سيترتب عليه من نتائج للمنظمة أو مشاكل معينة ومدى استعداد ورغبة المرؤوسين في تنفيذ هذا القرار وما قد يحدث فيما لو يطبق القرار بإخلاص كل هذا يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار[1].

4 - تطبيق القرار ومتابعة نتائجه:

في هذه المرحلة يبدأ المدير بأعداد خطة التطبيق والتنبؤ بما قد يواجه العاملين من صعوبات نتيجة التطبيق. كما يجب أعداد الجداول الزمنية لتنظيم العمل وقياس ما يتم أحرازه من تقدم بشكل محدد. كما يجب مراعاة كافة التدابير اللازمة لأنجاح القرار وحث المرؤوسين على تنفيذه. إذ أنه لافائدة من قرار جيد مع مرؤوسين غير مستعدين أو راغبين بتنفيذه وبهذا سيكون القرار غير فعال[2].

ومن الأهمية بمكان متابعة أداء المرؤوسين فيما لو كان أداؤهم متفقاً مع التوقعات المسبقة وعن مدى سير الأمور جميعها وفقاً للخطة المرسومة. فبدون متابعة وتقييم للقرارات والسلوكيات من الصعب ان تتكون خبرة منظمة يعول عليها في إتخاذ القرارات المشابهة في المستقبل. ويتبين مما تقدم ان إتخاذ القرارات عملية مستمرة وبالأخص في الإدارة.

ثالثاً: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

القرارات المبرمجة Programmed Decisions هي تلك التي تتخذ انسجاماً مع عادة أو أجراء. فكل منظمة بها سياسات مكتوبة أو غير مكتوبة تبسط إتخاذ القرارات في المواقف المتكررة عن طريق الحد من البدائل أو استبعادها. بمعنى الأجراءات الروتينية المتخذة للتعامل مع المشكلات الروتينية. وهي تستخدم للتعامل مع كل من الأمور المعقدة وغير المعقدة. فإذا كانت المشكلة متكررة وكانت العناصر المكونة لها يمكن تعريضها والتنبؤ بها. وتحليلها. فأنها تصبح ملائمة لأتخاذ قرار مبرمج.

أما القرارات غير المبرمجة Nonprogramed Decisions هي التي تتعامل مع المشكلات غير المتكررة او الاستثنائية. فإذا كانت المشكلة لم تتكرر بحيث لها سياسة تحكمها أو

---

(1) Cyert, R.M. & March, J.G. A Behavioral Theory

مصدر سابق في محمد عبد الله. أساسيات الإدارة والتنظيم. مصدر سابق. ص132

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم. مصدر سابق. ص132.



كانت من الأهمية بحيث تستحق معالجة خاصة، فأنها يجب معالجتها بقرار غير مبرمج، فالمشكلات المتعلقة مثلاً بكيفية التعامل مع مشكلات المجتمع المحلي للمنظمة يجب معالجتها بقرار غير مبرمج. وكلما تدرجنا إلى أعلى الهرم التنظيمي Organizational Hi-erarchy تصبح معظم المشكلات التي تواجه المديرين عادة ما تتلطب قرارات غير مبرمجة وهنا تزداد أهمية القدرة على إتخاذ القرارات غير المبرمجة

لهذا تحاول معظم برامج التنمية الإدارية التركيز على تحسين قدرات المديرين على إتخاذ قرارات غير المبرمجة، وهي كما ورد في عملية إتخاذ القرارات المبينة سابقاً.

المبحث الثالث
التنظيم Organization

- معنى التنظيم

هناك معنيان شائعان لكلمة التنظيم، الأول يعني المؤسسة أو المجموعة الوظيفية التي تتكون من مجموعة من الأفراد تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال اطار تعاوني مشترك، كالوزارة أو الكلية بمعنى منظمة. أما المعنى الثاني فيشير إلى عملية التنظيم، أي طريقة ترتيب وتقسيم العمل على أفراد المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتتضمن عملية التنظيم تحقيق التوازن بين حاجة المنظمة إلى كل من الاستقرار Stability والتغيير Change. فمن ناحية يوفر الهيكل التنظيمي الاستقرار وامكانية الاعتماد على تصرفات أفراد المنظمة. ويعد هذان مطلبان رئيسان لكي تتحرك المنظمة بتماسك نحو أهدافها. ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي وسيلة للتكيف مع التغيير أو أحداثه، كما يمكن أن يكون مصدراً لمقاومة التغيير. وهناك بعض المصطلحات التي يحسن ان يلم المهتم بالإدارة منذ البداية، فتقسيم العمل division of Work يعبر عن تحليل عمل المنظمة بحيث يؤدي كل فرد فيها مجموعة محدودة من الأنشطة وليس العمل كله. ويعبر مصطلح أنشاء أو تكوين الأدارات Depart Metallization عن عملية تجميع الوظائف بحيث أن الأنشطة المتشابهة او المترابطة بطريقة منطقية تؤدي معاً. ويعبر التنسيق Coordination عن تكامل أهداف ومهام الوحدات الفرعية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة بعيداً عن التعارض أو التضارب بين المهام. أما التصميم التنظيمي -Organiza

2



tional Design فهو عملية اختيار أحسن نوع من التنظيم لموقف معين"[1].

تقسيم العمل:

تبدأ كثير من المنظمات صغيرة. وفي هذه الحالة يستطيع شخص واحد القيام بكل العمل. ومع نمو حجم المنظمة يصبح هذا الشخص مديراً عندما يضيف مساعدين له ويقسم العمل بينهم. ومع استمرار التوسع يجد هذا المدير من الضروري أن يقوم بتجميع العاملين في ادارات. ويرتبط بهذا الموضوع أمران أساسيان هما التخصص في العمل ونطاق الإدارة . وفيما يأتي توضيح لهما:

أولاً: التخصص في العمل:

يمكن أرجاع أزدهار الحضارة إلى تقسيم العمل. إذ أن الانتاجية المرتفعة الناجمة عن التخصص أعطت الأنسانية الموارد المطلوبة للفن والتعليم.

فقد ذكر "أدم سمث" في كتابه ثروة الأمم الذي نشره عام 1776 بأنه لاحظ من خلال وصفه لعمل في أحد المصانع (مصنع الدبابيس) أن أكبر مزايا تقسيم العمل يتمثل في تقسيم العمل الكلي إلى عمليات صغيرة وبسيطة ومنفصلة يستطيع أن يتخصص فيها كل عامل. ويؤدي ذلك إلى تضاعف الأنتاجية هندسياً.

أما عن السبب في أن تقسيم العمل ينتج عنه أحياناً زيادة في الانتاجية فيتمثل في أنه لا يستطيع شخص واحد الحصول على المهارات المطلوبة كلها لأداء المهام المختلفة التي تتكون منها عملية معقدة. ولذلك فإن تنفيذ المهام التي تتطلب عدداً من الخطوات يكون من الضروري توزيع الأجزاء المختلفة للمهام بين عدد من الأفراد فهذا التخصص يسمح للأفراد بتعلم المهارات ويصبحون خبراء في الجزء الذي يؤدونه. كما أن المهام البسيطة يمكن تعلمها في وقت أقصر نسبياً واتمامها بسرعة. ومن ناحية ثالثة فإن توافر نوعيات مختلفة من الوظائف يسمح للأفراد بالأختيار أو أسنادهم وظائف أكثر ملائمة لهم[2].

كما أكد برنادر Bernard مسألة التخصص التنظيمي كتعبير عن حالة التوافق والترابط بين أجزاء المنظمة وبين جهود أعضائها وصولاً للهدف المشترك. فإن للتخصص أهمية أساسية في فاعلية المنظمة. إذ أن كل منظمة تسعى إلى اعتماد انماط تخصيصة مناسبة لظروفها وامكاناتها وأن أختيار هذه الأنماط يتوقف على طبيعة الأهداف التنظيمية وكيفية تحليلها إلى أهداف عامة ثم أهداف وسيطة ثم أهداف فرعية صغيرة. ويشير

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة. مصدر سابق. ص200.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم. مصدر سابق. ص202-201.

برنارد في هذا الصدد إلى خمسة أسس للتخصص هي (الموقع الجغرافي، المدة الزمنية، الأفراد المستفيدين، طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل، طرق وأساليب العمل)(1).

على الرغم من كل مزايا التخصص التي ذكرت غير أن له عيوباً أيضاً لا تخفى. ومن عيوبه شعور العامل بالاغتراب alienation بمعنى غياب الأحساس بالملكية ذلك عندما يكون العامل مسؤولاً عن خطوة واحدة صغيرة فقط من خطوات العمل الكثيرة، فضلاً عن شعوره ببعض الشيء من الملل، والاحساس بعدم الرضا أو الأشباع.

ثانياً: نطاق الاشراف أو الإدارة:

يمكن تعريف نطاق الإدارة Span of Management الذي يسمى أيضاً بنطاق السيطرة Span of Control او التمكن او نطاق الأشراف بأنه عدد المرؤوسين الذين يتبعون مباشرة لمدير معين.

وقد بدأ الاهتمام بهذا الجانب من التنظيم مع الثورة الصناعية. وقد حاول العديد من الإداريين تحديد العدد الأقصى من المرؤوسين الذين يتمكن مدير واحد من الأشراف عليهم. وقد حدد بعضهم بصفة عامة هذا العدد بأنه ستة أفراد ومنهم من حدد سبعة أو أثنى عشر فرد ليصبح الأشراف فعّال إذ كلما زاد العدد قلت فاعلية الاشراف.

أسباب الاهتمام بنطاق الإدارة:

هناك سببان رئيسيان لأهمية أختيار النطاق المناسب للأدارة:

أ- أن نطاق الإدارة يؤثر على الاستغلال الكفء للمديرين كما يؤثر على الأداء الكفء للمرؤوسين. فالنطاق الواسع بدرجة كبيرة قد يعني أن المديرين ينتشرون ويتباعد اشرافهم أكثر مما ينبغي، وأن مرؤوسيهم يحصلون على توجيه ورقابة محدودتين جداً. كما أن النطاق الضيق بدرجة كبيرة قد يؤدي إلى عدم استغلال أمكانيات المديرين بالقدر المناسب أو تعرض مرؤوسيهم لدرجة أكثر مما ينبغي من الأشراف.

ب- هناك علاقة بين نطاق الإدارة في المنظمة والهيكل التنظيمي، فالنطاقات الضيقة للأدارة ينتج عنها هياكل تنظيمية طويلة تضم مستويات أشرافية كثيرة بين الإدارة العليا وأدنى المستويات. كما أن النطاقات الواسعة (لنفس العدد من العاملين) ينتج عنها عدد أقل من المستويات الإدارية بين القمة والقاعدة ويكون الهيكل التنظيمي في هذه الحالة مسطحاً Flat ولكل من الهيكلين له تأثير على فاعلية المديرين في أي مستوى أداري[2].

---

(1) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مديرية الكتب للطباعة والنشر الموصل، 1989، ص192.

(2) المصدر السابق، ص204.

ثالثاً: تناسب السلطة مع المسؤولية:

Parity of Authority and Responsibility and Scater

السلطة هي القوة القانونية المخولة لشاغل منصب معين (بحسب القوانين او التعليمات أو الأوامر الإدارية) أن يأمر ويجبر الآخرين على طاعته وتنفيذ أوامره[1]. وتحقيق أهداف تنظيمية متفق عليها وعلى ذلك فإن السلطة من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم الإداري، وهي تتدرج من أعلى إلى أسفل وتسري في جميع مستويات التنظيم في تسلسل يمكن معه السيطرة على الأعمال وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرسومة[2].

أما المسؤولية فهي الواجبات والالتزامات المرتبطة بوظيفة ما والتي يتعين على من يشغل هذه الوظيفة أن يقوم بها في الوقت والمكان المحددين. والسلطة تقابل المسؤولية، بمعنى أنه إذا كانت السلطة متدرجة من أعلى إلى أسفل فإن المسؤولية ترتقي من أسفل إلى أعلى وتتعادل معها. فالحقوق والسلطات التي يتمتع بها شاغل وظيفة ما ينبغي أن تتساوى مع المسؤوليات للحفاظ على الموازنة بينها ولتجنب ما يحدث من خلل.

وقد عبر (جمز موني) عن مبدأ تدرج السلطة بانه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بتسلل رئاسي الذي يحقق السيطرة الفعالة على انجاز واجبات ومسؤوليات كل وظيفة المؤدي إلى معرفة الفرد بواجباته وحقوقه.

رابعاً: التنظيم والهيكل التنظيمي:

أن كلمة تنظيم Organizing (بصيغة الفعل) عملية جعل هيكل المنظمة ملائماً مع أهدافها ومواردها وبيئتها. أما الهيكل التنظيمي Organizational Structure فيمكن تعريفه بأنه تنظيم وترتيب وتحديد العلاقات بين الوحدات والوظائف التي تتكون منها المنظمة. ويحدد هيكل المنظمة تقسيمها لأنشطة العمل ويوضح كيفية الربط بين الوظائف والأنشطة المختلفة كما أنه يبين هيكل السلطة والتدرج الهرمي للمنظمة، هذا بالأضافة إلى علاقات الرئاسة والتبعية. كما يوفر الهيكل التنظيمي الأستقرار والأستمرارية اللتين تسمحان للمنظمة بالبقاء رغم تغير الأفراد وطرق تعاملها مع البيئة.

---

(1) Surender, S. singhvi, Athority and Power, advanced Management Journal, Vol.34, No.3, 1967,p.65.

(2) عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية، في البلاد العربية، الدوحة، دار الثقافة، قطر، ط1، 1991، ص418.



ويحتاج أداء العمل إلى تقسيمه بين العاملين وتجميعه بطرق منطقية. فالعاملون الذين يشغلون وظائف متصلة أو قريبة من بعضها عادة ما يشتركون في مجال عمل مشترك أو يكونون وحدة عمل. وتتوقف كفاءة أنسياب العمل على التكامل الناجح بين الوظائف ووحداتها المختلفة في المنظمة. مما يؤدي إلى هياكل منطقية للأدارات والوحدات الفرعية(1).

خامساً: أنواع التنظيم:

لدينا نوعان من التنظيم:

أ- **التنظيم الرسمي**: هو يمثل شبكة الاتصال في المنظمة ويعبر عن القنوات الرسمية التي تمر من خلالها المعلومات ويؤكد برنارد (Bernard) أن التنظيم الرسمي يظهر للوجود إذا توفرت للعاملين الرغبة في الاتصال مع بعضهم والرغبة في العمل معاً لتحقيق هدف مشترك[2].

ب- **التنظيم غير الرسمي**: يمثل شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين العاملين في المنظمة نتيجة تفاعلهم اليومي قبل العمل وأثنائه وبعد الدوام. فهي مجموعة التفاعلات والاتصالات بين أعضاء المنظمة لذا فأنها غير محددة ولا يوجد لها هيكل واضح لانها دائمة التغيير لاختلاف وتنوع الاعضاء واهدافهم وعلاقاتهم وسلوكهم. لذلك فان له تأثير في القرار الذي تصدره التنظيمات الرسمية.

وقد وضح برنادر أثار التنظيم غير الرسمي في مسألتين هما:

أ- أنها تخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات وأنماط سلوكية لدى الأعضاء.

ب- أنها توفر الظروف المناسبة لممارسة المنظمة أعمالها[3]

2



سادساً: التنسيق:

أن تقسيم العمل إلى وظائف أو ادارات متخصصة يهدف إلى زيادة الانتاجية والكفاءة. وبعد ذلك التقسيم فإن الأهداف العامة يجب أن تترجم إلى أهداف مناسبة لكل وحدة. كما أن كل وحدة يجب أن تكون على علم بأنشطة الوحدات الأخرى. لكي يعمل الجميع معاً بسلاسة وبشكل متناغم دون تعارض في الأدوار.

---

(1) المصدر السابق، ص204-205.

(2) Cherster Barnard, The function of the executive Cambridge, Harvard university, press, 1938.

في عباس عبد مهدي وآخر، مدخل إلى الادارة التربوية، مصدر سابق، ص44.

(3) عن فضل الله علي، نظريات التنظيم الإداري، ط2، المطبعة العصرية، دبي، 1983، ص178-179.

والتنسيق Coordination هو عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة هذه الوحدات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وبدون التنسيق يفقد الأفراد والأدارات رؤية أدوارهم في المنظمة. كما يسعون إلى تحقيق أهدافهم الضيقة أو المحدودة وغالباً ما يكون ذلك على حساب أهداف المنظمة ككل.

وتختلف أنشطة الوحدات التنظيمية من حيث مدى حاجتها إلى التكامل مع أنشطة الوحدات الأخرى. وتتوقف الحاجة إلى التنسيق على طبيعة ومتطلبات الاتصال الخاصة بالأنشطة المؤداة ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات التي تؤديها. فعندما تستفيد هذه المهام من أنسياب المعلومات بين الوحدات، تكون الحاجة عالية الدرجة من التنسيق.

وكلما زادت الحاجة إلى التنسيق زادت صعوبة تحقيقه بفاعلية. وبالمثل فإن زيادة درجة التخصص تزيد من الحاجة إلى التنسيق. وكلما زادت درجة التخصص كان من الأصعب على المديرين تنسيق الأنشطة المتخصصة للوحدات المختلفة. وقد أوضح لورنس ولورنس أن الأفراد في الوحدات المتخصصة يميلون إلى تكوين أحساسهم الخاص بأهداف المنظمة وطريقة السعي إلى تحقيقها[1].

وقد ذكر في موضوع سابق أن تقسيم العمل يؤثر على كيفية أدراك الأفراد للمنظمة وأدراكهم لأدوارهم وعلاقاتهم ببعضهم. وهذه الاختلافات مطلوبة لأنها تمكن المنظمة من التوفيق بين مواهب ومهارات وأمكانيات الأفراد من ناحية وبين الحاجات المتخصصة للمهام والأنشطة المختلفة من ناحية أخرى.

ومن ناحية أخرى ينظر إلى التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل بين الأجهزة المختلفة داخل الوزارة وتلافي التناقض والأزدواج في الاعمال.

وللتنسيق جوانب متعددة منها تنسيق السياسات الإدارية والتعليمية والخطط التعليمية وبرامج العمل. والتنسيق من خلال التنظيم وتصميم البناء التنظيمي وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والاختصاصات وتوزيع السلطات وتحديد شبكات الاتصال بما يكفل التنسيق رأسياً بين ديوان الوزارة والمديريات التعليمية والوحدات المدرسية وكذلك التنسيق أفقياً بين الوحدات التي تعمل على مستوى أداري واحد بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم وتلافي الأزدواج أو التكرار في أعمالهم.

---

(1) Lawrence, P.R. & Lorsch J.W., Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration, Richard D. Irwin Homewood, 1967, p.9

في محمد عبد الله عبد الرحيم، مصدر سابق، ص217.

سابعاً: خطوات عملية التنظيم:

تنقسم عملية التنظيم إلى خمس خطوات رئيسة هي:

1- تصميم الهيكل التنظيمي Organizational Structure: هو جوهر عملية التنظيم ويقوم على أساس تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها. وتقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعات متناسقة يمثل كل منها وظيفة رئيسة تتفرع منها وظائف فرعية وتنظم هذه الوظائف في أدارات عامة وادارات فرعية وأقسام تابعة لها. وتحدد العلاقة بين الأدارات والأقسام بحيث تشكل الأهداف الجزئية لكل أدارة عامة وكل قسم في مجموعها الهدف النهائي من التنظيم وتصور هذه العملية في شكل هرمي تنظيمي رسمي يعتمد من الوزير بعد الموافقة عليه.

- 2تصوير الهيكل التنظيمي: يتم تصوير الهيكل التنظيمي الذي تم أختياره في لوحات (خرائط)(1) للتنظيم. وخرائط التنظيم اما أن تكون دائرية أي يظهر فيها شكل التنظيم على شكل دائرة تتوسطها القيادة العليا أو أن تكون خريطة التنظيم هرمية ويتم فيها تصوير التنظيم بشكل هرم كما هو مبين في الشكلين (7) (8)

شكل (7)

هيكل تنظيمي دائري

وزير

وكيل وزير

وكيل وزير

---

(1) عبد الغني التوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، مصدر سابق، ص418.

شكل (8)

هيكل تنظيمي هرمي

الوزير

وكيل الوزير

رؤساء الادارات

يعد الشكل الهرمي أكثر أستخداماً لسهولة توضيح العلاقات بين الوظائف المختلفة داخل التنظيم الإداري كما أنه يعد من الأشكال المألوفة لواصفي هياكل التنظيمات الإدارية. إذ تبدأ قمة الهرم بوزير التربية (في خريطة أو هيكل ديوان الوزارة) ثم يتدرج هي هيراركياً إلى الوظائف في المستويات الأدنى حتى ينتهي في قاعدة الهرم الإداري.

في هيكل التنظيم الهرمي ترتبط الوظائف في نفس المستوى بعلاقات أفقية وترتبط بعلاقات رأسية مع المستوى الوظيفي الأعلى ويخصص مجال لكل عنوان وظيفي"[1].

-3 تحديد الأوصاف الوظيفية للمناصب الإدارية والنفية:

ينبغي تحديد وصف وظيفي لكل منصب أداري وفني محتوياً على البيانات الآتية:

أ- تحديد المسؤوليات المناطة بكل منصب.

ب- تحديد السلطات المتعلقة بكل منصب.

ج- تحديد العلاقات مع الرؤساء ومع المرؤوسين.

ومن المهم بعد تحديد المواصفات بكل وظيفة أن تحدد مواصفات شاغل الوظيفة كما يأتي:

- الصفات الشخصية.

(1) عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية، مصدر سابق، ص413-411.

- المؤهلات العلمية (الشهادات).

- الخبرة العلمية.

- التدريب... الخ.

-4 إعداد دليل تنظيمي للمنظمة:

يتضمن هيكل لمختلف الأدارات والأقسام للوزارة والوحدات التابعة لها في المستويات الإدارية. كما يتضمن ملخصاً يوضح المسؤوليات والسلطات الممنوحة لمختلف العاملين في الوظائف الإدارية والفنية.

-5 تشغيل التنظيم وتحليله:

من المعلوم أن التنظيم يتصف بصفة التغير والاستمرارية ذلك نتيجة لتغير الظروف السياسية والاجتماعية التي تعمل فيها الوزارة مما يتطلب القدرة على تشغيل التنظيم للحصول على أكفأ النتائج منه وإعادة النظر في هيكلية التنظيم كلما حدثت تغيرات جديدة[1].

المبحث الرابع
الاتصال التنظيمي
Organizational Communication

2

الاتصال أساس حيوي في العلاقات الأنسانية. ففي غيابه لن تكون هنالك علاقات ذات معنى، وفي غياب العلاقات بين الناس لن تكون هنالك حاجة للاتصال. ونظراً للأهمية الحيوية للعلاقات الأنسانية في حياة المنظمة فإن عملية الاتصال تحظى باهتمام بالغ في الإدارة الفعالة[2].

يعد مبدأ الاتصال من أكثر المبادئ الإدارية والتنظيمية أثارة للجدل والنقاش. فهو ما زال يمثل أعقد المشاكل التي تواجه الإدارة الحديثة. ومن الناحية العملية، يعتبر الاتصال الجيد أحد مقومات تحقيق أهداف التنظيم ولا تقتصر عملية الأتصال على الإدارة فقط إذ يقضي الإداري حوالي (90%) من وقته في الاتصال بل يتعداها إلى الانسان العادي الذي

---

(1) عبد الغني النوري، المصدر السابق، ص213.

(2) كلارنس. أ. نيول، السلوك الانساني في الادارة التربوية، الدار العربية للتوزيع والنشر، عمان، الاردن، ط1، 1988، ص65.

يقضي أكثر من (70%) من وقته في اتصالات متعددة[1].

ويتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بالاتصال بموضوع الاتصال، بل وأيضاً على اعتبارات كثيرة منها: خبرته في صياغة الأفكار، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة لهذه الأفكار، وكفاءة الاستقبال وتصرف الفرد المستلم الذي يستقبل هذه الأفكار[2].

لذا يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الأنسان يحمل الغذاء إلى أنحاء الجسم كافة. وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤدوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة، وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

أولاً: تعريف الاتصال:

لقد تناول العلماء والكتاب تعريف الاتصال من عدة زوايا وكل زاوية تركز على أحد الاعتبارات الهامة في الاتصال. وفيما يأتي عرض لبعض التعريفات:

يركز علماء النفس والإدارة المهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير. وعلى هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن:

"السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"[3].

وهناك مجموعة من العلماء تركز على العمليات العقلية أو (الوجدانية والمعرفية والذهنية) الموجودة في عملية الاتصال التنظيمي. ومن هذه العمليات "التقدير والحكم والتفسير والتذكر وأضافة المعلومات والاختصار" وعلى ذلك فإن الاتصال هو:

" استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات"[4].

أو هو "عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن أنسياب أو تدفق أو انتقال أشياء"

ويركز هذا التعريف على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال[5].

أو هو "وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الأخر، ويتصرف بالشكل المطلوب".

---

(1) محمد حناوي، علم المنظمة، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1974، ص123-122.

(2) أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، 1986، ص361.

(3) Colin Cherry, On Human Communication, N.Y, Wiley, 1961, p.6-16.

(4) B.F. Skinner, About Behaviorism, N.Y, Alfred A. Knopf, 1974, chap6

(5) Gerald R.Miller, An Introduction Speech Communication, Minn, Bobbs, 1972, p.33.

وهذا التعريف يعبر عن العلاقات والتفاعلات Transactions التي تحدث في الاتصال باعتبار أنها محور التركيز. وذلك عندما يقوم المرسل بدراسة المستقبل لكي يحدد أفضل طريقة في صياغة أفكاره في رسالة وفي وسيلة معينة"[1].

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والاحصائية والهندسية. فالاتصال بمفهومهم هو المعلومات ويتم استقبالها أو ارسالها من خلال أشارة كهربائية. ويتم تخزين المعلومات بحسب نظام محدد للتوثيق. وعليه فان الاتصال بحسب نظم المعلومات هو:

" استقبال، وترميز، وتخزين، وتحليل، واسترجاع، وعرض وأرسال المعلومات"[2].

ومن وجهة النظر الإدارية فان الاتصال الإداري هو :

" نقل الآراء ثم تلقي الردود عنها عن طريق المعلومات المرتدة Feed Back لغرض التوصل إلى أفعال محددة لتحقيق أهداف التنظيم"[3].

أو يُعرَّف بأنه "نقل الأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر"

ويعرفه معجم "وبستر" بأنه "عملية نقل المعلومات بين الأفراد عن طريق نظام عام من الرموز والاشارات أو السلوك"[4].

نستخلص من هذه التعاريف أن الأتصال عبارة عن الطرق التي يؤثر فيها عقل المرسل بعقول المستقبلين.

ثانياً: أجزاء أو عناصر الاتصال:

2

1- **الراسل Sender**: ولديه مجموعة من الأفكار Ideas والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف أخر. وهو في ذلك يكون متأثراً بطريقة فهمه وتفسيره وحكمة على هذه الأفكار أو (ما يطلق عليه بالأدراك) كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة. (وهو ما يطلق عليه بالتعلم أو الخبرة المكتسبة). كما تتأثر الأفكار والمعلومات والمعاني التي لدى الراسل بالمكونات الخاصة بالاهتمامات

---

(1) Gerald R. Philips and nacy Metzer Intimate Communication Boston, Allyn and Bacon, 1976,p .44.

(2) Robert G. Galleger, Information Theory and Reliable communication, i cation, N. P. wiley, 1968, p.1 264 في محمد ماهر السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص.

(3) Robert G. Galleger, Information Theory and Reliable communication, i cation, N. P. wiley, 1968, p.1 264 في محمد ماهر السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص.

(4) William G. Soctt, Organizational theory, Richhard, D. Irwin Inc- Homewood 111, 1967 في محمد الحناوي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص123.

والميول الشخصية للراسل وأيضاً القيم والانفعالات والحاجات الشخصية لهذا الراسل، وهو ما يطلق عليه بالشخصية)، كما أن النمط الحماسي للفرد، وما يتضمنه من رغبات، والحاجات الأساسية الاجتماعية والأنجاز، وتوقعاته ومستوى نشاطه وطموحه وأهدافه لها تأثير على أفكار الراسل. وكل ما يتأثر ويؤثر في كيفية معالجة الراسل للأفكار من خلال العديد من العمليات الوجدانية (أي العقلية أو المعرفة فالتقييم، والتذكر، والحكم، والأضافة والحذف والربط وغيرها من العمليات الوجدانية.

2- الرسالة Massage: وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل. وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها الرموز التالية: الكلمات، والحركات، والأصوات، والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والتلامس والمصافحة والصراخ والهمسات وغيرها من الرموز. ومن المهم بمكان أن يعرف الراسل أن الصياغة والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس كما قد تحتوي على معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة. لذا يفضل مراعاة حسن صياغة الرسالة ورموزها وإلا فإنه يؤدي إلى مشاكل كثيرة.

3- الوسيلة Media: من الأفضل للراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية على المستلم أو المستقبل لها. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفوية والمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والتلفون والندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات، وهناك اتصالات مكتوبة فالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية والتلكس واللوائح وأدلة أجراءات العمل. ويمكن النظر إلى الرسائل بحسب درجة رسميتها، فهنالك وسائل رسمية التي يعترف بها هيكل المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية فالتقارير والخطاب واصدار الاوامر وغيرها ووسائل غير رسمية التي قد تمر عبر قنوات لا يعترف بها هيكل المنظمة كاالاحادث الودية والاشاعات والمناقشات اثناء فترات الراحة وغيرها.

4- المستقبل Receiver: الطرف الأخر يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس) ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات أن هذه العمليات الأدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم تحدد ما يفهمه الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسلة اليه وبناءاً على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك(1). كما هي موضحة في الشكل (6) الآتي:

---

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مصدر سابق، ص67-65.

المرسل ← الرسالة ← المستقبل

توليد الرسالة
(فكرة او شعور)
التشفير
(المعنى المقصود بالرسالة)
بث الرسالة
(من خلال القناة)

القناة:
كلامية:
شفهية؛
مكتوبة؛
الكترونية
غير كلامية
اشارات جسدية
نبرات الصوت
اللمس

ادراك
(يسمع، يرى، يشعر)
التشفير
اكتشاف المعنى المقصود
استجابة
(افكار، شعور، فعل)

عدم الاجابة
(اتصال من جانب واحد)

الضوضـــاء

عدم الجواب
(انهاء الاتصال)

اجابة
(فكرة، شعور، رد فعل،
فك تشفير
(تضمين المعنى المقصود
ادراك
(شعور داخلي، التفكير،
السمع)

القناة:
كلامية:
شفهية:
مكتوبة:
الكترونية
غير كلامية
اشارات جسدية
نبرات الصوت
اللمس

اجابة
(فكرة، شعور، رد فعل
تشفير
(تضمين المعنى المقصود
بث الاجابة
(من خلال القناة)



ثالثاً: معوقات الاتصال:

يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستلم، ومعوقات في بيئة الاتصال(1).

1- **معوقات في الراسل:** تنحصر هذه الأخطاء في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعوقات التي يود أن ينقلها الراسل إلى المرسل اليه ومن هذه العوامل: الدوافع، والخبرة والتعلم، والفهم، والادراك والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.

2 - **معوقات في الرسالة:** تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة ببعض المؤثرات التي تغير من طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار. أن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات، وتحويلها إلى كلمات، وأرقام وأشكال، وحركات، وجمل وغيرها.

3- **معوقات في وسيلة الاتصال:** أن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل اليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال. وعليه يجب أن يقوم الراسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة ليزيد من فعالية الاتصال.

4- **معوقات في المستقبل أو المستلم:** قد تتشابه الأخطاء التي يقع بها المرسل اليه مع أخطاء الراسل وهي ما سبق ذكره[2].

5-**معوقات في بيئة الاتصال:** ذلك عندما يتغافل طرفا الاتصال تأثير البيئة على الاتصال وذلك بجعل الاتصال مشوش أو غير كامل. وذلك عند عدم توفير معلومات مرتدة Feed back عن مدى التقدم في الاتصال أو عندما لا يفهم الطرفان الفوائد أو العواقب التي ستصيب المنظمة من جراء الاتصال وغيرها[3].

رابعاً: كفاءة الاتصال:

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص الآتية:

1- **السرعة Speed:** بمعنى أن الوسيلة المستخدمة في الاتصال هي التي تحدد مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات. فالبمقارنة بين الهاتف والخطاب يتضح أن الأول

---

(1) Adapted From: Norma carr- Ruffino, Writing short Business Reports, N.Y. McGraw-Hill, 1980, p.16-19 في أحمد ماهر، مصدر سابق، ص378.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص381.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص381.



أسرع في نقل المعلومات. فبالمقارنة بين الهاتف والخطاب يتضح أن الأول أسرع في نقل المعلومة من الثاني او في بعد آخر للسرعة هي وصول المعلومات في الوقت المناسب. إذ أن المعلومات تفقد قيمتها أن لم تنقل أو تصل في وقت إتخاذ القرار أو التصرف.

2- **التغذية الراجعة Feed back**: إذ إن الوسائل الشفهية في الاتصال تسهل من امكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم واتمام الاتصال التنظيمي بنجاح. وعلى العكس فان الوسائل المكتوبة كالتقارير والمذكرات والخطابات تعد وسائل غير فعَّالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

3- **التسجيل Record**: واهميتها تتجلى في حفظ الوسائل المكتوبة وخزنها بوسائل متعددة مثل الحاسوب لأمكانية الرجوع اليها ومتابعة الانجاز في الاتصال.

4- **الكثافة Intensity**: القدرة على تقديم معلومات مكثفة كما في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة. وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كانت أفضل.

5- **الرسمية Formality**: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك فيعتبر الخطاب وسيلة مناسبة لاعلام فرد بالترقية أو النقل. كما أن الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف. وهناك اتصالات داخلية تأخذ الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

6- **التكلفة Cost**: كلما قلت كلفة وسيلة الاتصال كان أفضل والتكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد، والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، كما أنها تشمل تكاليف الارسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع.

خامساً: مدخل الاتصال التنظيمي(1):

لقد حاول العديد من علماء السلوك الربط بين شبكات الأعمال والهياكل التنظيمية الرسمية بصورة تساعد على زيادة كفاءة التنظيم. ومن أهم هذه المحاولات محاولتين:

الأولى: قام بها هارولد جيزكو وهربرت سيموف، والثانية قام بها روبرت دوبين. ولقد كان لأعمال دوبين بالذات أثر كبير على الاتصال التنظيمي، ويمكن استخلاص نتيجتين هامتين من التحليل الذي قام به دوبين:

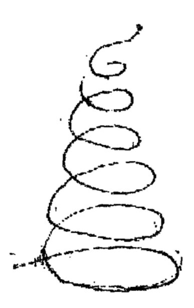
(1) سعيد ياسين عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، بلا، دار المريخ، 1986.

1- كلما قلت حلقات الوصل بين المراكز المختلفة في التنظيم زادت كفاءة وفاعلية عملية الاتصال التنظيمي.

2- بالرغم من أن تقليل عدد حلقات الوصل في شبكان العمل يزيد من كفاءة الاتصال التنظيمي إلا أنه يؤدي إلى تقليل درجة رضا الأفراد عن عملية الاتصال.

كما يوجد أكثر من نموذج تخطيطي يساعد في فهم عملية الاتصال في ضوء العلاقات المتداخلة بين عناصر الاتصال المختلفة والحركة المتغيرة في عملية الاتصال ومن هذه النماذج ما يأتي:

1- **نموذج دانس Dance**: قدم نموذجاً تخطيطياً كمحاولة منه لوصف عملية الاتصال من منطلق الديناميكية والحركة المستمرة موضحة بالشكل الآتي:



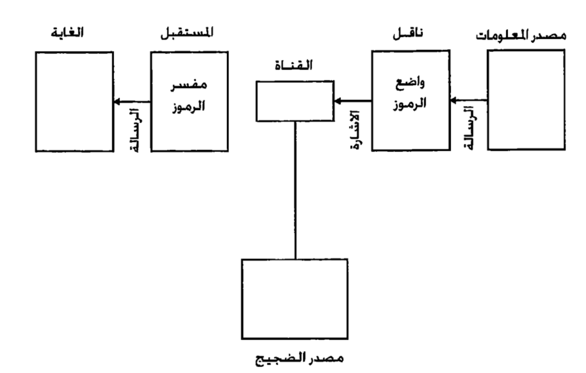
شكل (10) نموذج دانس

2- **نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية**: من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة ذلك النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر. ويركز على مصدر المعلومات حيث يقوم بوضع المعلومات في رسالة ويقوم الفرد بتحويل الرسالة إلى أشارات. ويقوم فرد آخر باستقبال الأشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب(1).

ويتضح من الشكل (9) قد ركز النموذج على الأجزاء والأركان الرئيسة لعملية الاتصال. إلى جانب تصور عملية الاتصال من منطلق كونها (طريق واحد). بمعنى أن المعلومات والتعليمات. وما يتعلق بموضوع الرسالة يتم توجيهه من الراسل إلى المستقبل.

(1) سعيد ياسين عامر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. مصدر سابق. ص117.

ووفق هذا الانموذج نجد أن المستقبل ليس له تأثير على الراسل ولكن واقع عملية الاتصال يشير إلى غير ذلك. حيث أن المستقبل في أجابته على الرسالة يؤثر على الراسل مما قد يدفع الأخير إلى تغيير المسار وأعادة التفكير في موضوع الرسالة من جديد في ضوء الردود الواردة من المستقبل. ورغم أفتقار هذا الانموذج إلى توضيح رد المستقبل. إلا أنه قد نجح نسبياً في عرض الاركان الهامة لعملية الاتصال.



شكل (11) نموذج شانون - ويفر

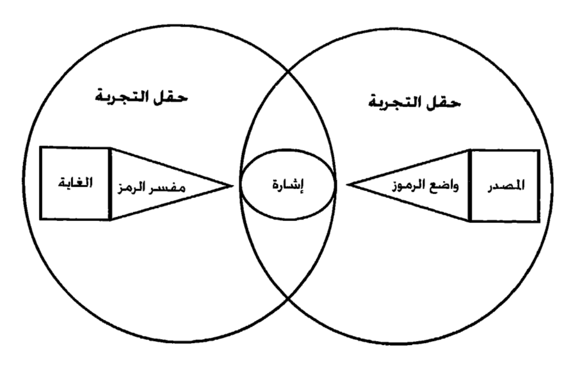


"انموذج شرام": ركز (شرام) في أنموذجه على أن كل فرد لديه أطار من المراجع التي يستخدمها في تحديد المعاني للاشارات المستقبلة من أي فرد آخر ويعتمد هذا الأطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بالظروف والمتغيرات المحيطة بكل فرد. ودرجة التعليم والقدرة. وما شابه ذلك. ورغم أن لكل منا أطار مليء بالدلالات والاشارات والصلات والعلاقات. إلا أننا مختلفون. لذلك تختلف محتويات هذا الاطار- حسب الجماعة المرجعية التي ينتمي اليها كل فرد.

ان هذا الأنموذج نجح في اظهار أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة في الشكل (12) الآتي والتي يزداد حجمها أو يقل بحسب درجات التوافق في محتويات الأطار والتكوين الداخلي لطرفي الاتصال[1].

(1) المصدر السابق. ص119.





شكل (12) نموذج شرام

نموذج "بيرلو" لعملية الاتصال: أهتم (ديفيد بالاتصالات) كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة ويتضح من خلال الشكل (13) الذي يبين أن هناك مصدراً لعملية الاتصال، وهذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، فيقوم بتوفير أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والحواسية للفرد وتكون ذلك وضع الرموز والصياغات في رسالة، يتم نقلها من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد أخر بفك الرموز المرسلة أو تفسيرها، ويتأثر هذا الشخص بقدراته العقلية والحواسية وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد أخر وهي جهة الوصول.

المصدر	مرسل	رسالة	وسيط	فك الرموز	مستقبل
افكار ومعلومات	الصفات الشخصية	ترميز المعلومات	وسيلة الاتصال	الصفات الشخصية لمن يقوم بذلك	افكار ومعلومات

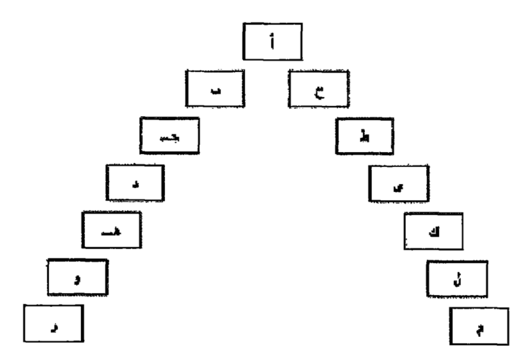
شكل (13) نموذج (بيرلو)



سادساً: نظرية الاتصالات التنظيمية:

1. مساهمة النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة والتنظيم:

تعرضنا في موضوع سابق إلى مدرس الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية. ووجدنا أن مساهمتها محدودة. إذ أنهما تحدثتا عن الاتصالات كأسلوب هابط من أعلى إلى أسفل وذلك فيما يخص توجيه المرؤوسين وتحديد طريقة الأداء. وقد قدم "هنري فايول" Henry Fayol مساهمة جديرة بالاهتمام ذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم بأنها تأخذ وقتاً طويلاً واجراءات مستندية أو مكتبية طويلة ومعقدة ما يؤدي إلى أنعدام فعالية الاتصال. وعليه فقد أقترح فايول بأنه من الممكن عمل ما يطلق عليه "بالجسر أو المعبر" Gangplank ووضحه بالشكل (14)(1) الآتي بين الشخصية (و) والشخصية (م) وذلك في مدخل للاتصالات الجانبية بين الأعضاء بدلاً من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.



شكل (14) يوضح مفهوم المعبر للاتصالات الجانبية

فأكتفت النظرية الكلاسيكية بالشكل الرسمي للاتصالات دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال، وتدفق المعلومات، ومعوقاته وأساليبه[2].

(1) أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص272.

2) أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مصدر سابق، ص373-371.

نظرية العلاقات الأنسانية التي استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثير قوي على العلاقات الانسانية، في رضا وتفاعلات ودافعية الأفراد في عملهم. كما أثبتت أحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على أشباع حاجاتهم الاجتماعية. وعلى هذا أنقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الأنسانية إلى وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وكوسيلة لأقناعهم بانسانيتهم.

اما النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم فقد قدمت العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات. ومن أشهر المساهمات الحديثة هي مفهوم حلقة الوصل Linking Pin لرنسيس ليكرت Rensis Likert ويركز مفهوم النظرية على أن كثيراً من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم. الدور الأول كقادة المجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها قائد آخر. وعليه فإن الفرد سيكون كحلقة الوصل بين مجموعتين إذ أنه ينقل المعلومات مرة لأعلى ومرة لأسفل. وهذا من شأنه أن يثري تبادل المعلومات وانتشارها وأيضاً الترابط بين المجموعة ذلك من خلال ما يتصف به هذا الأسلوب من تنوع وكثافة في الاتصالات.

2. مدخل نظرية المعلومات:

تعد هذه النظرية المدخل العلمي لدراسة الاتصالات، إذ أنها تستخدم الرياضيات (وخاصة نظرية الاحتمالات). وتهتم اهتماماً رئيساً بنواحي النقل أو التوصيل (Transmis-sion) في عملية الاتصال، والغرض من هذه النظرية هو استخدام الأساليب الاحصائية في حصر وتسجيل الرسائل (Message) ثم وضعها بشكل اشارات كهربائية تنقل خلال مسالك اتصال محددة بأقل نسبة خطأ ممكنة. وتقوم الالات الحاسبة الالكترونية وأساليب تحليل النظم بدور كبير في تطور نظرية المعلومات"[1].

وترى هذه النظرية أن الاتصالات عبارة عن مجموعة أنشطة خاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها واستعادتها وعرضها. وعلى هذا فإن هناك اهتمام خاص بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (أحاديث، تقارير وغيرها) إلى رموز أو كود (Code) معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات او توثيق المستندات. وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الاشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين المعلومات. كما تهتم أيضاً نظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو

1) محمد حناوي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص123.



احصائي، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع(1).

3. مدخل العلاقات المتداخلة:

يركز هذا المدخل على نقل المعلومات من فرد إلى أخر، وينظر إلى الاتصال على أنه أسلوب أساس في التأثير على السلوك. فهو يدمج العمليات النفسية (كالأدراك، والتعلم والدافعية) مع اللغة لتحقيق ذلك التأثير، وتدخل الاتصالات غير الشفوية في نطاق هذا المدخل.

ويقوم نظام المعلومات المرتدة Feed back بدور رئيس وهام في هذا المدخل، ويذكر جيلرمان في هذا الصدد: (لكي يتأكد المرسل Sander من قبول المستقبل Receiver لها يجب ان يكون مستعداً ليس فقط لتقبل الآراء التي يبديها المستقبل وأنما يسمح له بتعديل أو تغيير الرسالة بالطريقة التي تجعلها أكثر قبولاً للمستقبل، وإذا لم يتم ذلك، فان الرسالة لا تفهم أو لاتقبل، أو يتم تجاهلها وتهمل(2).

4. مدخل الاتصال التنظيمي Organizational Communication:

في ظل هذا المدخل يعمل هيكل التنظيم الرسمي كشبكة أعمال (Net Work) إذ تتدفق من خلالها المعلومات اللازمة لعملية الاتصال، ويمكن تعريف شبكة الاعمال بأنها نظام لمراكز القرارات التي تتصل ببعضها البعض عن طريق مسالك الاتصال المختلفة.

وقد بدأ اهتمام علماء السلوك بشبكات الاعمال هذه منذ أكثر من ربع قرن، وقاموا بالعديد من الدراسات لتحليل وتقييم الشبكات تحت ظروف معملية. وقد استخدمت في هذه التجارب شبكات الأعمال لتمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فقد تمثل في الأداء (Performance) والرضا (Satisfaction) وتم التحكم في الشخصية للأفراد الخاضعين للتجربة. وحددت في كل تجربة مشكلة معينة وطلب من أفراد التجربة التوصل إلى حل لها. وجلس الأفراد حول مائدة كبيرة إذ تم فصل كل واحد منهم عن الأخر بحواجز خشبية تتضمن فتحات معينة يستطيع الأفراد من خلالها أن يمرروا الرسائل لبعضهم البعض طبقاً لشبكة اعمال محددة. ومن خلال هذه الاجراءات تمكن الباحثون من ملاحظة وتسجيل وقياس أثر المتغير المستقل (شبكة الأعمال) على المتغير التابع (الأداء والرضا)[3].

---

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص375

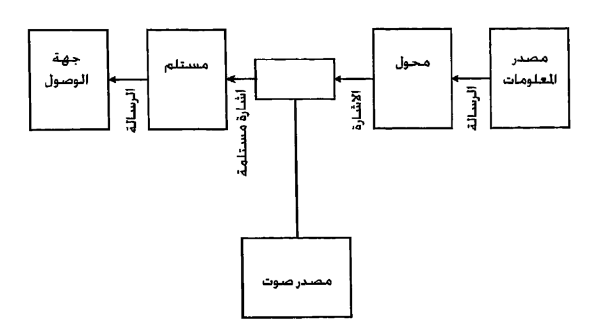
(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مصدر سابق، ص375.

(3) محمد الحناوي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص125.

2

5. نموذج عملية الاتصال التنظيمي:

قام كلود شانون Claud E, Shannon في نهاية الاربعينات بتصميم نموذج لنظرية المعلومات. وقد تم تطوير وتعديل هذا النموذج ليصبح نموذج مقبول لعملية الاتصال التنظيمي عامة. ويظهر هذا النموذج في الشكل الآتي:



شكل (15) نموذج عملية الاتصال(1)

ويمكن تلخيص الأجزاء الأساسية لهذا الأنموذج في الآتي:

1- مصدر المعلومات: يمثل مصدر المعلومات البداية المنطقية لعملية الاتصال. ويتكون هذا المصدر من المعلومات الخام كالحاسبة والأحصاء ومعلومات الحاسب الآلي والتي يحاول المرسل أن يضمنها هدف معين.

2- المحول: يترجم المحول المعلومات الخام إلى رسالة تحول إلى المستلم وتتم عملية التحويل اما بواسطة امواج الصوت أو الضوء او الأساليب الالكترونية او الرسائل التحريرية.

3- الصوت: يمثل الثوت ذلك التداخل بين عملية التحويل والتسلم وقد يكون هذا التدخل متعمد لتشويش الرسالة. وينتج في بعض الأحيان وكنتيجة لعبض المشكلات في تفهم اللغة. ويعتبر الصوت جزء حيوي من عملية الاتصال. حيث أن كل اتصال لا يمكن تفسيره يدخل في نطاق الصوت.

(1) Clud E. Shannon and Warren Weaver, The mathematical theory of Communication, Urban, The University ???inous Press, 1949.

4- **المستلم**: في هذه الخطوة يتم استلام الرسالة وتحويلها إلى اشارات محددة ويجب أن تتوفر احتياجات المعرفة، من تفهم كامل الأدراك والاستماع.

5- **جهة الوصول**: وهذه المرحلة ضرورية لاتمام عملية الاتصال حيث أن المعلومات توجه في أي تنظيم إلى مدير تنفيذي لتساعده في تحقيق أهداف وحدته، أو إلى الإدارة العليا لاستخدامها في تقييم الأداء.

سابعاً: المهارات الشخصية في الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من المهارات الشخصية في الاتصال التنظيمي مثل القدرة على الاستماع للآخرين والقدرة على مقابلة الآخرين، والقدرة على أدارة الاجتماعات وغيرها من القدرات. وفي هذا الموضوع سنتناول بشيء من التفصيل مهارة هامة في الاتصالات التنظيمية وهي تتعلق بفهم الجوانب الانسانية والسلوكية في عملية الاتصال، وتسمى بمهارة تحليل علاقات الاتصال[1].

1- تحليل علاقات الاتصال Transactional Analysis:

في هذا الصدد يقدم أريك بيرن (Eric Berne) أسلوباً فريداً في تحليل العلاقات والتفاعلات بين طرفي الاتصال، المرسل والمستقبل[2]. ويعد هذا الأسلوب من أساليب التحليل النفسي الخاص بالتعرف على الجوانب السلوكية (النفسية والاجتماعية) الموجودة في عملية الاتصال وفهمها.

والغرض من هذا التحليل هو ان يدرك القائم به تلك العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الاتصال.

ويعتمد تحليل علاقات الاتصال على الدور او الحالة الذاتية Ego State لأطراف الاتصال وقت القيام بهذا الاتصال. كما يعتمد على نوع التفاعل او العلاقة Transactions التي تصف الاتصال. وهناك ثلاثة أدوار أو حالات ذاتية لشخصية أطراف الاتصال، وهذه الأدوار هي الأب (Father or Parent)، والشخص الناضج (Adult)، والطفل (Child) وهناك ثلاثة أنواع من التفاعلات، وهذه التفاعلات هي تفاعلات مكملة (Complementary) أو معاكسة (Crossed)، أو خفية (Ulterior). وفيما يأتي توضيح لذلك:

---

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص392-391.
(2) Eric Bern, Games people Play, N.Y: Grove press, 1964
في أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص392.

2

الحالات الذاتية لشخصية أطراف الاتصال: إذ أن الشخص العادي يقوم بتقمص العديد من الأدوار التي يلعبها أو الشخصيات التي يؤديها أي أن الحالة الذاتية للفرد ما هي إلا وضع شخصية الفرد في حالة معينة. فشخصية الأب تعكس الاتجاهات النفسية والأفكار وقيم الآباء ويلعب الآباء أدوار عديدة مثل المعلم والمرشد وهذه الشخصية أما ناصحة وموجهة ومرشدة وأما ناقدة وفي حالة النصح تقوم شخصية الآباء بتيسير الأمور والتعزيز والحماية وحل المشكلات أما في حالة النقد فيتميز أحد أطراف الاتصال او كلاهما بانه مسيطر وتسلطي ومتحيز وأمر وناهي وحاكم.

اما شخصية الطفل فهذا يشير إلى أن جزء من شخصياتنا الذي تكوّن ونحن أطفال. وهو يشير إلى أن شخصية الطفل ما زالت موجودة داخل أنفسنا الحسنة منها وغيرها. ذلك عندما ينتقل الطفل من حالة لأخرى من عالم الطفولة إلى التأقلم مع البيئة إلى الأبداع ففي البداية يركز الطفل على حاجاته الأساسية كالطعام والشراب والنوم والراحة والتركيز على اللعب واستخدام الحواس والانفعال والفرح السريع وحب التملك والاستحواذ إذ مازال هيكل القيم والأخلاق غير ثابت. وفي جانب التأقلم عندما يحاول أن يغير من سلوكه ويقلد سلوك الآباء في محاولة للتأقلم والتكيف مع البيئة من حوله فيصبح محب للمعرفة وهو يذعن مرة ويثور مرة أخرى وقد يتدخل فيما لا يعينه او قد ينسحب من المواقف ويتعرف على ردود الأفعال. أما الجانب الأبداعي فيتميز بأنه يحاول السيطرة على أموره وأن يحل مشاكله وأن كانت بطريقة بسيطة الأفق ويستخدم الخيال والحدس.

وأما شخصية الناضج فهو الجانب العاقل والمنطقي وغير الانفعالي في الشخصية. وهنا يتميز بأنه يحاول ان يجمع معلومات وأعطاء حقائق واضحة ويحلل المعلومات التي يحصل عليها ويختبر الأخر باسئلة استفاهمية ويقترح تصرفات متعلقة ويتخذ قرارات مبنية على حقائق. وتتميز هذه السلوكيات بالهدوء النسبي وعدم تغيير نبرة الصوت أو تغييرات الوجه.

2- تفاعلات الاتصال:

ذكرنا أن هناك ثلاث أنواع من التفاعلات مكملة أو معاكسة او خفية وتعني المكملة أن يرسل الطرف الأول رسالة ثم يستقبل رد فعل متوقع من الطرف الأخر.

أما التفاعلات المعاكسة عندما يستقبل الطرف الأول رفد فعل وأجابة معاكسة من الطرف الأخر. مثلاً عندما يقول الأول (دعني أساعدك) ويرد عليه الطرف الثاني (اهتم بشؤونك) يعتبر رد عكس ما هو متوقع مما يسبب الحرج والارتباك وربما الغضب مما يؤدي إلى

مشاكل بين الطرفين.

اما التفاعلات الخفية هي عندما يقول أحد الطرفين شيئاً ظاهرياً ويعني شيئاً آخر باطنياً.

3- الاستماع Listening:

كما هو معروف فان هناك فرقاً بين السمع والاستماع. فالسمع Hearing يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية. أما الاستماع Listening فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يقوله المرسل. ويطلق أحياناً على عملية الاستماع الانصات.

وثبت أن الأنسان يسمع إلى ما يقرب من (50%) من وقته والباقي ينفق في الكتابة والقراءة والتحدث. كما يستطيع العقل البشري التفكير في (600) كلمة في الدقيقة وأن يستمع إلى (300) كلمة في الدقيقة. أو أن ينطق (125) كلمة في الدقيقة مما يشير على أن قدرة السمع تفوق قدرات الكتابة والقراءة والتحدث.

وفي كثير من المهام والاعمال نستمع. وتعتبر المقابلة والتوجيه وتلقي التعليمات من الأعمال الهامة التي تتضمن الاستماع وبالأضافة إلى ذلك فهناك العديد من المهام التي تتضمن الاستماع مثل المحادثات والاجتماعات والمحاضرات والندوات وأثارة دافعية المرؤوسين وغيرها[1].

ويتأثر الاستماع بالعديد من العناصر. ويمكننا تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين هما:

1- الالفاظ والصياغات من كلمات وطريقة صياغة الجمل والفقرات لها علاقة على مدى فهم المستمع للرسالة او الموضوع الذي يتحدث فيه الراسل. وبالعكس لو تم استعمال مصطلحات أو كلمات صعبة يجعل الاستماع عملية شاقة. أما المستمع فعليه تشجيع المتحدث والترحيب بما يسمع.

2- توجيه المناقشة: لكي لا تخرج إلى أمور هامشية بل التركيز على الأفكار الرئيسة.

3- التعرف العلمي بالدخول في التطبيق والحل دون الاسترسال في الحديث فقط وضياع الوقت.

4- الصوت: ان يكون مستوى صوت المتحدث متوسط لا هو بالمرتفع المزعج ولا هو بالمنخفض كثيراً بحيث يصعب الاستماع واستخدام النبرة الملائمة للموضوع.

---

(1) في أحمد ماهر. مصدر سابق. ص398.

4- العناصر غير الشفهية في الاستماع:

حركة الجسم، تعبيرات الوجه والبيئة المحيطة بالتحدث والاستماع:

1- حركة الجسم أماماً وخلفاً أو إلى الجانبين وحركة الأصابع والأيدي.

2- تعبيرات الوجه والعيون والحاجبين كلها تعبيرات تعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث.

3- المناخ والبيئة متمثلة بمدى الراحة في الأثاث والجلسة والأنارة ودرجة الحرارة والضوضاء ووضع المتحدث كلها تؤثر بصورة أو بأخرى على المتحدث والمستمع.

5- المقابلات:

ينفق رؤساء المنظمات جزء كبير من وقتهم في مقابلة الأخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو مديرين... ويشيع استخدام المقابلات للعديد من الأغراض مثل التعيين، وتوجيه المرؤوسين، واصدار الأوامر، وتلقي التعليمات، وللتأديب، أو لتقييم أداء المرؤوسين أو للشكاوي وغيرها، وسنتناول هنا العوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل سير المقابلات:

1. شكل أطراف المقابلة بمعنى المظهر الخارجي ويطلق على هذا بتعميم الصفات Halo Effect.

2. انتماء أطراف المقابلة إلى جماعة معينة او جنس أو نادي أو منطقة جغرافية معينة أو مستوى أداري معين قد تؤثر على الطرف الأخر ويطلق على هذا بالتنميط Sterotyping.

3. فكرة الشخص عن الطرف الأخر كأمتلاك معلومات عن صفات شخصية أو اتجاهات نفسية وقيم ودوافع الطرف الأخر يمكنها أن تؤثر على سير المقابلة.

4. حركات الجسم بطريقة الجلوس وحركات الأيدي والجذع أو ما يطلق عليه (بلغة الجسم) تؤثر على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

5. تعبيرات الوجه من غضب أو حزن أو ابتسامة والعيون والرموش والحاجبين تؤثر على سير المقابلة والصوت واللغة.

6. مركز وقوة أطراف المقابلة.

7. ترتيب الجلسة.

8. الاعلان عن موضوع المقابلة.

9. التخطيط المسبق للمقابلة يجنب اطراف المقابلة العشوائية ويوفر الوقت ويؤدي إلى الوصول إلى الهدف.

10. مدى السيطرة على سير ووقت المقابلة.



6- الإجتماعــات:

تعد الاجتماعات وسيلة هامة من وسائل الاتصال الشائعة لحل مشكلات واتخاذ قرارات. وفيما يأتي العوامل المؤثرة على الاجتماعات:

1. هدف الاجتماع وموضوعاته يفضل الاعلان عن البنود التي سيتم تناولها في الاجتماع وتحديد الموضوع شفهياً أو من خلال خطاب الدعوى للاجتماع او من خلال جدول أعمال. وتحديد الهدف هل هو للمناقشة أم للبحث أم استطلاع الآراء ام التوصية لأمر ما أو لأتخاذ قرار محدد.
2. دور أعضاء الاجتماع باعطاء فرصة لكل الأعضاء وعدم السماح بسيطرة اعلاهم صوتاً أو أكبرهم سناً أو اعلاهم مركزاً ومن المهم تحديد طريقة المشاركة بالرأي وأسلوب الأقتراح وطريقة المداولة والتصويت وغيرها.
3. تشكيل الاجتماع: انتقاء أعضاء اللجنة أو الاجتماع له تأثير على النجاح أو الفشل، ومن المهم ألا يكون الأعضاء في حالة تنازع أو ذوي خلفيات وخبرات تفسد ولا تثري الغرض من الاجتماع.
4. عدد الأعضاء خمسة او ستة اعضاء هو الحجم المثالي للاجتماع وكلما زاد العدد زادت مشاكل الاتصالات داخل الاجتماع.
5. وقت الاجتماع الوقت المثالي هو ساعتان بل هي الحد الأقصى لأن إذا زاد عن ذلك يبدأ الاجتماع بالفشل. كما أن التبكير به أو التأخير خلال اليوم يفسده.
6. النواحي الرسمية للاجتماع بمعنى الاجراءات وجدول الأعمال ومحضر الاجتماع وعمليات التصويت وغيرها. ومن المهم ان يعرف رئيس الاجتماع دوره وصلاحياته وحقوقه وواجباته.

2

7- التغذية الراجعة(1) Feedback:

إذا أريد للاتصال أن يكون فعالاً في تحسين عمل الأفراد والتنظيم فلابد للأداري من ان يحصل على تدفق مستمر من المعلومات التي توضح له فعالية الأجراءات التي تتخذ والمدى الذي يتم فيه الاتصال الدقيق.

وتشير التغذية الراجعة إلى عملية جمع البيانات من الجو المحيط من قبل الفرد أو

---

(1) Charles E. Redifield, Communication in Management, The Theory and Practice of Administrative Communication rev. ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 1958), p.153. في السلوك الانساني في الإدارة. كلارنس أ. نيول. مصدر سابق. ص80

الجماعة أو التنظيم لتستخدم في تقويم السلوك أو العمل.

وتشير التغذية الراجعة إلى عملية جمع البيانات من الجو المحيط من قبل الفرد أو الجماعة أو التنظيم لتستخدم في تقويم السلوك أو العمل.

وتستخدم التغذية الراجعة في المنظمة التي لديها مستويات أو توقعات معينة للانجاز والتي تم تثبيتها واختبارها بالتخطيط. والإداري يستلم البيانات المتعلقة بسير المنظمة وفق تلك التوقعات ويستخدمها أساساً لأجراءاته. فإذا ما كانت المنظمة ونظام الاتصال فيها سائرين بشكل جيد. يصبح من السهل تشخيص الانحرافات واتخاذ الأجراءات لتصحيحها. أما إذا لم يعمل نظام الاتصال بشكل جيد فإنه قد يتعذر الكشف عن الانحرافات[1].

أن أي نظام يزوِّد بالمعلومات التي تبين فاعلية الاجراءات المتخذة في أي منظمة هو نوع من التغذية الراجعة. فنظام الحاسبة يوفر تغذية راجعة تشكف عن كيفية استخدام المخصصات للأغراض المحددة لها. ودرجات الامتحان ونتائجه تزود بمعلومات كتغذية عن مدى تقدم الطلاب. والتقارير عن الشواغر والتعيينات توفر تغذية راجعة خاصة بالتعيين والاختيار.

ولقد أهملت المدارس أمر التغذية الراجعة المتعلقة بالجوانب المختلفة للسلوك الأنساني. رغم أنها قد طورت أشكالاً عدة للتغذية الراجعة فالتغذية الراجعة ذات نفع للمنظمة باسرها. وكذلك بالنسبة لاتصالات الفرد والجماعة

ويحتاج الإداريون التغذية الراجعة كوسيلة لتحسين سلوكهم وتوفير التغذية الراجعة لغيرهم. فإذا ما وضع برنامج جديد فان بالأمكان جعل الأهداف ومعايير تشير إلى المعلومات المطلوبة لتوفير التغذية الراجعة المناسبة. فقد عملت بعض الجماعات على توفير تقويم شفهي أو تحريري أو كليهما. في نهاية الاجتماع. ويتوخى بعض المعلمين تأمين التغذية الراجعة عن طريق طلابهم باستخدام الأسئلة التي يجاب عنها بدون ذكر الأسماء وتسلم إلى أدارة المدرسة لأيصالهم إلى المعلم.

ويتبع بعض المعلمين أسلوب تقويم زملائهم لهم. وفي جميع حالات التغذية الراجعة لابد من ان يكون الغرض منها واضحاً وتكون الأساليب منسجمة مع الغرض.

---

(1) Harold J. Leavitt and Rpnald A.H. Mueller, "Some Effects of feedback on communication". In small Group studies in social interaction, rev, eds. Apaul Hare. Edgar F. Borgatta, and Robert F. Bales (New York, Alfred A. Knopfm Inc., 1956), pp.434-443.

في السلوك الانساني في الإدارة التربوية. كلارنس أ. نيول. مصدر سابق. ص80



أن الإداري الواعي لضرورة التغذية الراجعة حول عمل المنظمة وسلوكه يستطيع أن يجد طرقاً عدة للحصول عليها.

8- اتجاه سير الاتصالات Directional Flow of Communication:

لكي تكون المنظمة مؤثرة وفعالة لابد من أن تستخدم ثلاثة أنواع من الاتصال ضمن تركيبها التنظيمي:

1. الاتصال النازل Downward Communication.
2. الاتصال الصاعد Upward Communication.
3. الاتصال الجانبي Laterol Communication.

ويتم الاتصال النازل في التنظيم الإداري لتنسيق الجهود نحو تحقيق رسالة المنظمة. ويتم مثل هذا التنسيق بتوضيح للسياسات والاجراءات والقرارات الإدارية التي تتحكم في مجمل العمل، وكذلك ارسال المعلومات إلى جميع أقسام المنظمة(1). وفيما يأتي أمثلة لمثل هذه الاتصالات:

* بطاقات وصف الوظائف.
* دليل الأجراءات.
* لوحة الاعلانات.
* المنشورات الدورية.
* تقديم الموظف الجديد لعمله.
* مجلة المنظمة.
* دورات التدريب.
* التقارير (الأداء والانجاز).
* اعلانات داخلية (ترقيات - انتدابات - وغيرها).
* كتيبات (تحتوي على موضوعات مثل الحوافز ومزايا العاملين وغيرها).
* فصول لالقاء التعليمات والتوجيهات.
* مكتبة المنظمة.
* أفلام وفيديو عن المنظمة[2].



(1) كلارنس أ. ثيول، السلوك الانساني في الإدارة، مصدر سابق، ص82.
(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مصدر سابق، ص386.

وفي هذا الصدد حدد كاتز Katz وكاهن Kahn خمسة انواع للاتصال النازل هي ما يأتي:

1. توجيهات عمل محددة- تعليمات الوظيفة.
2. معلومات تساعد على فهم الوظيفة وعلاقتها مع وظائف المنظمة.
3. معلومات عن الاجراءات والممارسات التنظيمية.
4. تغذية راجعة للموظف حول نشاطه.
5. معلومات ذات طبيعة أيديولوجية تساعد في غرس الشعور بالرسالة: تلقين الأهداف.

وأن أكثر الأنواع التي يستخدمها الإداريون في تعاملهم مع المهنيين في النظام المدرسي هي تلك المتعلقة بالعمل ومسوغاته، والاجراءات والسياسات وتلقين الأهداف. وأكثرها اهمالاً التغذية الراجعة ذلك للاعتقاد الخاطئ بأن التغذية هي تقويم يمكن أن يقوم به الرئيس الأعلى المباشر في المنظمة. أما ما يهمل بالنسبة للموظفين غير المهنيين من الاتصال النازل فهو أهداف المنظمة ومسوغات العمل والتغذية الراجعة، مما يسبب احتكاكاً لا لزوم له في المنظمة[1].

ويزيد من تعقيد الاتصال النازل (الهابط) موقف الناس العاملين وغيرهم تجاه الشخص الذي يتمتع بالسلطة الذي يفترض بعضهم أن الاتصال الوارد منه له طبيعة الأمر حتى لو أن القصد لم يكن كذلك، فيذعن البعض فيما يكون البعض مرتاباً ومستعداً للمواجهة. ولذا فإن من المهم ملاحظة هذا الأمر في الاتصال النازل مما يتطلب الدقة في اختيار الكلمات عند اصدار التعليمات الهابطة.

ويخطئ الإداريون بصورة عامة بافتراضهم أن الرسالة التي ترسل ستستلم بدقة من قبل أولئك الذين وجهت اليهم. ويزداد الخطأ في الفهم بازدياد حجم المنظمة والمجال الذي قصد منه الاتصال، حيث تفسر الرسالة من قبل أفراد كل وحدة تنظيمية في ضوء موقعهم في المنظمة، وكلما انتقلت الرسالة إلى جميع أقسام النظام التعليمي كان لابد من أيضاح كل نقطة فيها وطلب التغذية الراجعة لمعرفة مدى وضوحها. وتمثل اجتماعات المدارس والأقسام في الكليات وسيلة جيدة لهذا الغرض في الحالات الهامة التي تبرر الوقت من أجل عقدها[2]

(1) كلارنس. أ. نيول. مصدر سابق ص83.
(2) المصدر نفسه، ص84.



وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداماً في الاتصال النازل[1]. كما ان كل الوسائل التي ذكرت قنوات مهمة للاتصال النازل على الرغم من أنها قليلة الاستخدام.

اما الاتصال الصاعد فهو ضروري للمدرسة أو النظام المدرسي إذا ما أستغلت المصادر بشكل جيد ووفرت المعلومات اللازمة لأتخاذ القرار، وقوّمت فاعلية عمل المؤسسة باستمرار. وقد قام جانوتيز وديلاني (Delaney, Janowitz) بحيث ضم ثلاث مدارس حول أهمية الاتصال الصاعد فوجدا انه كلما ازداد موقع الإداري ارتفاعاً قلت معرفته بمن يتعامل معهم في المؤسسة التعليمية. بمعنى آخر كلما أرتفع موقع الإداري في النظام المدرسي قلت معلوماته عن الطلبة[2].

والاتصال الصاعد يساعد على نقل التقارير والآراء والأفكار والمقترحات والشكاوي والتظلمات والأشياء والشائعات فهي تضم ما يقوله الفرد: -1 عن نفسه وقيامه بوظيفته ومشاكله و -2 عن الآخرين ومشاكلهم و -3 عن الممارسات والسياسات التنظيمية و -4 عما يجب ان يتم وكيفية القيام به[3].

ومن الأمثلة الأخرى على الاتصال الصاعد ببحوث الاتجاهات والرضا عن العمل، التقارير والمذكرات، مقابلات ترك الخدمة، مشاهدات (ملاحظات يبديها أشخاص مدربين على ذلك، الاستشارة (مستشار في مشاكل العاملين يجمع بيانات عن ذلك)، الباب المفتوح، اشتراك العاملين في الإدارة.

وعلى الرغم من أهمية الاتصالات الصاعدة إلا أنها تعاني من مشكلات عدة، فالكثيرون يتوجسون خيفة من الإداريين الذين بيدهم القوة والتأثير على الأخرين، ورغم وجود، أو انعدام مبررات لمثل هذه المخاوف التي توحي بها تصرفات الإداري في مؤسسة ما إلا أنها تمنح المبادرة في الاتصال الصاعد. فالضغوط من أجل تحقيق التوافق أو الانسجام في المدرسة الواحدة تكاد تكون قوية ويشجعها الإداريون الذين يعتقدون أنهم في ذلك يحترمون الفردية ويشجعون الأبداع. أن أهم عقبة في طريق البدء في الاتصال الصاعد تكمن في المناخ العام للمنظمة أو في بعض أقسامها، والذين يتسبب في ترديد قول أو

---

(1) عباس عبد مهدي وعبد الله بالعرفي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص155.

(2) M. Janowitz and W. Delaney, "The Bureaucrat and Public: study of Information Perspectives", Administrative science quarterly, 2 (1957), p.141-162.

في كلارنس، مصدر سابق، ص84-85.

(3) Katz and Kahn, "The Social Psychology", p,254.

في كلارنس أ. بنول، مصدر سابق، ص85.

عمل ما يريده الإداري، أو في التردد بالمبادرة مما قد يشلّ قدرة الفرد على التحليل الناقد.

يضاف إلى ذلك أن الرسائل تنقل عادة عن طريق السكرتير أو الموظف المسؤول إلى مدير التربية مثلاً. وباستطاعة السكرتير أن يقرر نوع الرسائل التي تنقل والناس الذين يمكنهم الوصول إلى المراجع العليا في الهيكل التنظيمي.

وقد تصل الرسالة وفيها تداخلات من الآخرين وقد لا تكون حقيقية، ومن المعروف أن التحريف في الاتصال الصاعد أمر لا يمكن تجنبه لأن جميع المعلومات الصاعدة تتأثر بمدارك الناس الذين يتولون نقلها، وقد تكثف وتلخص المعلومات التي يكون أغلبها استنتاجات وليست حقائق.

وفيما لو وصلت الرسائل دقيقة إلى الإداري فقد لا يرغب في معرفتها أو قد يقلل من قيمتها وأهميتها. وقد يفسر المعلومات بأنها هجوم شخصي عليه أو قد يصرف النظر عن المعلومات بوصفها ناقصة، أو أنها لم تأخذ الصعوبات العملية بنظر الاعتبار في تنفيذ اقتراح ما.

أن الصعوبات التي يواجهها الاتصال الصاعد توجب على الإداري أن يتخذ الخطوات التي تشجع الاتصالات الصاعدة ومنها ما يأتي:

1. أن يوضح للعاملين في المنظمة بان الاتصالات الصاعدة امر مرغوب فيه فيقوم على سبيل المثال بتشجيع العاملين على اظهار اعتراضاتهم دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى. أو أن يتقبل التقارير الصادرة منهم رغم اعتقاده بأنها ليست ضرورية أو أنها مضيعة للوقت.

2. ان يبين نوع المعلومات التي يريدها وذلك خشية عدم استطاعة العاملين معه تزويده بالمعلومات المطلوبة لجهلهم بما هو مطلوب. ويسعى الكثير من مديري التربية ومديري المدارس إلى معرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى مشاكل محتملة في علاقات المدرسة بالمجتمع مقدماً، ولن يكون بمقدور العاملين توفير مثل هذه المعلومات ما لم يبلّغوا بذلك، لأنهم إذا جهلوا الأمر فسيسعون إلى عدم أزعاج رؤسائهم بمثل تلك المعلومات.

3. أن الإداري بحاجة إلى أن يتخذ الأجراءات في ضوء ما يصله من معلومات صاعدة. مثلاً يعلن المدير عن اهتمامه بما يصله من تظلمات وشكاوي وأنه سيتخذ الاجراءات اللازمة وسيبذل جهود مخلصة لمعرفة أسبابها ومعالجة مصادرها(1)

---

(1) كلارنس أ. بنول، السلوك الانساني في الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص86-856.



اما الاتصالات الجانبية (Lateral Communication) فتحدث بين الأشخاص في نفس المستوى من هرم السلطة (الاتصال الرأسي) أو بين الأشخاص في مستويات مختلفة ممن يمتلكون سلطة مباشرة على بعضهم البعض (الاتصال القطري).

والاتصال الأفقي ضمن المدرسة أو النظام المدرسي باكمله فهو أيضاً على جانب من الأهمية. فتنسيق جهود الزملاء وأعمالهم أمر حيوي ويمكن أن يتم عن طريق الاتصال الأفقي ما لم يكن الإداري متسلطاً ويمنعه. كما يملأ الاتصال الأفقي الفراغات التي قد تنجم عن الاتصالات النازلة إذ قد لا تصل المعلومات إلى جميع العاملين. وعندما يكون بمقدور المدرس أن يحصل عليها من زملائه وأن يستشيرهم في ما سيتخذه من عمل. كما أن الاتصال الأفقي يساعد على مواجهة الكثير من الحاجات الاجتماعية والانفعالية.

ويتضمن الاتصال الأفقي كذلك المناقشات بين الزملاء ضمن الوحدات التنظيمية، وتلك التي تكون بين جميع وحدات العمل المختلفة في المنظمة. فهناك ميل طبيعي نحو الاتصال الأفقي بين الزملاء أكثر من الميل للاتصال بين من هم أدنى ومن هم أعلى. فلقد أظهرت دراسة في أحد المستشفيات الكبيرة أن الأطباء يميلون للتعامل مع الأطباء، وكذلك الممرضات مع الممرضين. وأن الموظفين ذوي المستوى الأدنى يميلون للتعامل مع الموظفين في المستوى المماثل. فإذا أراد شخص من وحدة معينة الاتصال بشخص في وحدة أخرى فإنه لن يرسل رسالة إلى أعلى او إلى أدنى بل يقوم بالاتصال المباشر الذي قد يكون دون علم مدير المدرسة أو مدير التربية إلا أنه له ميزة الاتصال المباشر مما يزيد في نوعية مثل هذا الاتصال وكميته.

ويكاد يكون الاتصال الأفقي أكثر انواع الاتصال اهمالاً لأن الحاجة لمثل هذا الاتصال لا تُميز. ويعتقد الإداريون وغيرهم في المؤسسة ان الاتصال بطبيعته يكون عمودياً (أما صاعداً أو نازلاً) وينسى هؤلاء ان أكثر أنواع الاتصال التنظيمي أهمية يتم باتجاه أفقي. وتكون نتيجة هذا الوضع في المنظمة الواحدة أن يتنافس جزء آخر يحاول عرقلته.

اما الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال فهي: الاجتماعات او اللقاءات المباشرة واللجان. ومن الأساليب الأخرى في الاتصال الأفقي التدريس الجماعي او التدريس بالفريق Team Teaching والبرامج التي تغطي مواضيع مترابطة ولوحات الاعلان ومجالس الدراسة... الخ(1).

---

(1) كلارنس. أ. نيول. السلوك الانساني في الادارة التربوية. مصدر سابق. ص90-89.

2



المبحث الخامس
الرقابــة Control

مقدمة

يتفق المنظرون والممارسون على أن الإدارة الجيدة تتطلب رقابة فعالة. فالأهداف المخطط لها جيداً، والتنظيم القوي والتوجيه الكفء والتحفيز المناسب، حتى أن توافرت مجتمعة تكون فرصتها في النجاح محدودة ما لم يوجد معها نظام رقابة كاف(1).

ومعنى ذلك أن المبادئ والمفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقرار وغيرها التي تم ذكرها سابقاً وأن طبقت بفاعلية، فليس من المحتمل ان تساعد المديرين على تحقيق أهدافهم ما لم تطبق معها المبادئ والمفاهيم المتعلقة بالرقابة وبفاعلية.

وتمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية (كوظائف). وتنطوي وظيفة الرقابة على مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة وأتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية عندما تنحرف التصرفات عن الخطط.

فالرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تمكن الإدارة من التأكد مما إذا كان ما حدث كان مخططاً له أن يحدث. وإذا لم يكن كذلك تقوم بالتعديل اللازم. والسبب في ذلك يعود إلى تباين ما بين أسناد العمل إلى الأفراد من ناحية وتنفيذهم له من ناحية أخرى.

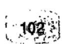
أولاً: نظرة موجزة عن تطور الرقابة:

إذا نظرنا إلى بداية وتطور نظرة الإدارة إلى وظيفة الرقابة فنجد أنها متفقة إلى حد كبير مع تطور الفكر الإداري بصفة عامة. إذ أنها كانت تقترن بفكرة السيطرة التامة للأدارة على ما يتعلق بالعمليات الإدارية. فكانت القرارات تتخذ في قمة الهرم التنظيمي وتنفذ في المستويات الأدنى. وكانت السلطة مركزية كما كان التخطيط قاصراً على الإدارة العليا. لذلك فان الهيكل التقليدي للرقابة كان يقوم على النموذج البيروقراطي الذي كان يتسم بالرقابة الهرمية من خلال تقسيم العمل، والتخصص في المهام، ومركزية السلطة. ولكن تغير عوامل كثيرة حدا بالإدارة إلى اعادة النظر في هذا المفهوم التقليدي للرقابة. ومن بين هذه العوامل ظهور ثورة المعلومات. واشتداد المنافسة الداخلية للمنظمة والخارجية[2].



(1) Strong, E.P & smith, R.D, Management Control Models, Holt Rinehart, N.Y. 1968, pp.1-2.

(2) Stoner, J.A.F. & Freeman, R.E. OP, pp.555-556



ثانياً: علاقة الرقابة بالتخطيط:

من الثابت أن هناك علاقة وثيقة بين الرقابة والتخطيط إذ يعد التخطيط متطلباً أساسياً Prerequisite للرقابة الفعَّالة. ومن العبث والسذاجة الاعتقاد بامكانية الرقابة دون التخطيط. ففي عملية التخطيط يتم تحديد الأهداف وكذلك الطرق التي ستتبع لتحقيقها. وفي عملية الرقابة يتم قياس مدى التقدم نحو هذه الأهداف وبذلك يستطيع المديرون رصد الانحرافات عن الخطة في الوقت المناسب وأتخاذ الأجراء التصحيحي اللازم. معنى ذلك أن التخطيط هو الذي يحدد مسبقاً الأداء المطلوب. هذا فضلاً عن أن الرقابة ستكون غير هادفة ولا فعَّالة عندما يتهاون في التخطيط الكافي إذ ليس باستطاعة المدير تحديد مستوى الأداء فيما لو كان مرضياً أم لا بوجود معيار للأداء المطلوب قد سبق وأن وضع وتم الاتفاق عليه عند التخطيط. وقد يحاول بعض المديرين الاعتماد على التقييم بعد الانجاز غير أن هذه عملية تحكمية وشخصية بحتة.

ثالثاً: أهمية الرقابة والحاجة اليها:

تنبع الحاجة إلى الرقابة من سببين:

1- قد تختلف الأهداف الفردية عن الأهداف التنظيمية وبالتالي فان الرقابة ستقوم بالتأكد من أن الأفراد بوجهون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبدون ذلك يصبح النشاط والجهود عشوائيين غير منسقين.

2- هناك فجوة زمنية Time Gap تفصل بين صياغة الأهداف وانجازها. وخلال هذه الفترة قد تحدث أو تستجد عوامل لم يكن في الامكان التنبؤ بها تسبب اختلافاً بين الأداء المطلوب desired والأداء الفعلي actual.

أما الاختلافات الناجمة عن العوامل غير المتوقعة فأنها تتطلب نوعاً من الرقابة مختلفاً يتمثل غالباً في التكيف adaptation مع الأحوال المتغيرة.

وبصرف النظر عن الطريقة التي تؤدي بها فإن الرقابة هي عملية ديناميكية وتكيفية dynamic and adaptive فطالما أن الأهداف تتغير باستمرار فان نظام الرقابة يجب أن يتعدل ويتكيف معها لامكانية التأكد من تحقيقها.

وإذا قام نظام الرقابة بتوقع الانحرافات فانه يمكن ان يكون واقعياً او مانعاً -Preven tive مثل ذلك الطالب الذي يدرك خلال اجازة نصف السنة انه يحتاج للمذاكرة ساعات اضافية لكي يتجنب الفشل آخر العام فيقوم بوضع جدول لنفسه بين الساعات الاضافية

والموضوعات التي يدرسها حتى نهاية العام. ومن ناحية أخرى تتعلق الرقابة بالتصحيحية Corrective بمعالجة الانحرافات Deviation عن الأداء المطلوب بعد وقوعها فعلاً. ففي المثال هذا يتمثل هذا النوع من الرقابة عندما تقوم الجامعة أو الكلية بالزام الطالب بأداء الامتحان مرة أخرى في المادة أو المواد التي لم يصل فيها إلى المستوى المقبول.

يتضح أن الرقابة الواقية أفضل من التصحيحية أو العلاجية لأنها تحمل تكاليف أقل للتصحيح كما أنها تمكن من إتخاذ التصحيح فور ظهور الحاجة اليه. أما الرقابة التصحيحية فأنها تتمثل في اعادة العملية التي حدثت فيها الانحرافات.

يتضح أن الرقابة ليست عملية ميكانيكية كما قد يتطرق إلى أذهان البعض، أنها عملية تحتاج إلى نظرة أكثر شمولاً وأوسع نطاقاً وأكثر امتداداً من الناحية الزمنية(1).

رابعاً: خطوات عملية الرقابة :

عرفنا الرقابة الإدارية بأنها عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سابقاً، وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالتها، وأتخاذ أي أجراء مطلوب للتأكد من أن جميع الموارد تستخدم بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف.

وبحسب هذا التعريف فإن الرقابة تقسم إلى أربع خطوات متتالية هي[2]:

1. وضع المعايير وطرق قياس الأداء.
2. قياس الأداء.
3. مدى تطابق الأداء مع المعايير.
4. إتخاذ الأجراءات التصحيحية.

خامساً: الجوانب السلوكية في عملية الرقابة :

ليس بالامكان أنكار ضرورة وجود الرقابة في أي تنظيم من التنظيمات. وفي هذا المجال يذكر هايمان وسكوت بأن غياب الرقابة لا يترتب عليه زيادة حرية الفرد. وفي رأيهم أن الرقابة تساعد على دقة التوقعات فيما يتعلق بسلوك الفرد.

---

(1) Stoner, J.A.F. OP., Cit, p.556.

(2) Mockler, R.J. The Management Control Process Prentice-Hall Englewood Cliffs. N.J., 1972, p.2.



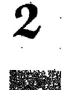
ومن وجهة النظر السلوكية ليس هناك عيب في عملية الرقابة ذاتها، وان مفتاح نجاح وفاعلية التنظيم هو الحصول على التوازن الأمثل من الحرية والرقابة. فكلاهما ضروري للتنظيم ولكن هناك لبعض عناصر الرقابة تأثير على السلوك الفردي منها:

أ- أثر القياس والتقييم على السلوك: قد يظهر أفراد التنظيم عدم رضاهم عن الطريقة التي يتم بها قياس وتقييم أدائهم. ويرجع ذلك لأسباب متعددة منها تركيز معظم مقاييس الرقابة على الانحرافات فقط ولا تهتم بالنواحي الايجابية من الأفراد لذا فإن الأداء إذا تم قياسه بدقة مراعياً الايجابيات فإن ردود الفعل من جانب الأفراد ستكون أيجابية.

ب- أثر قرارات التصحيح على السلوك: أن الأنسان بطبيعته سواء كان طفلاً أم رجلاً رشيداً -يكره- بصورة عامة أن يصحح له فإذا ما أظهر القياس والتقييم أنحراف معين عن الخطة فان الفرد يشعر بتهديد معين يترتب عليه القاء اللوم على نظام الرقابة. فضلاً عن ذلك فان مثل هذه القرارات تؤدي إلى اخطاء الفرد لأقرانه ورؤسائه ومرؤوسيه وما يرافق ذلك من حرج. ويتوقف ذلك على درجة حساسية وتفهم (المصحح) عند تصحيحه للفرد المسؤول. إذ من الأفضل الا يقتصر على اظهار الخطأ بل أن يحدد أسباب هذا الخطأ وطريقة تصحيح الوضع[1]

سادساً: الحاجة إلى الرقابة الذاتية:

بالرغم من أن المداخل السلوكية بدأت في التدخل في أساليب الرقابة الحديثة، إلا أنه لكي تتوافق عملية الرقابة مع العنصر الانساني فلابد من تواجد نوع من الرقابة الذاتية.



وفكرة خلق الرقابة الذاتية لدى الأفراد الذين يعملون في التنظيم تعود لدوجلاس ماكجريكر ونظرية (Y). في أحد فروضها الأساسية من أن أساليب القيادة الخارجية التقليدية ليست هي الاساليب الوحيدة للحصول على الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف التنظيم. ويعتقد ماكريكر- وتؤيده في ذلك نتائج أبحاث عديدة- أن الأفراد إذا ما التزموا بأهداف محددة، فإنهم يبذلون قصارى جهدهم ويمارسوا التوجيه والرقابة الذاتية للتوصل إلى هذه الأهداف. ولاشك أن الحصول على هذا الالتزام من أفراد التنظيم هو شاغل الإدارة الحديثة اليوم.

---

(1) حناوي، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص141-127.

سابعاً: خصائص نظام الرقابة الجيد:

تتمتع نظم الرقابة الفعَّالة والتي يعتمد عليها بخصائص معينة مشتركة وأن توافرها يدعم نظم الرقابة. ومن هذه الخصائص ما يأتي:

1- ينبغي أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط وينطوي ذلك على ان نظام الرقابة الجيد يتم تفصيله tailor-Made ليناسب النشاط الذي سيطبق عليه. ومن البديهي فان نظام الرقابة الذي يطبقه عميد الكلية يختلف من حيث طبيعته ونطاقه وأدواته عن الذي يطبقه وزير التعليم العالي. وهكذا فان ما يصلح نظاماً للرقابة في مشروع صغير الحجم لا يصلح لأخر كبير الحجم.

2- الكشف الفوري عن الانحرافات Prompt Reporting of Deviations فالنظام المثالي للرقابة هو الذي يمنع وقوع الانحرافات. ولكي يتنسى للمدير الحد من عوامل الفشل يجب أن تصل البيانات اللازمة للمدير في أسرع وقت.

3- النظرة المستقبلية Future Looking: على الرغم من أن الرقابة المثالية هي التي تكون لحظية Instantaneous كما هو الحال في نظم الرقابة الالكترونية. إذ ان حقائق الحياة الادارية تفرض فترة زمنية ما بين وقوع الانحراف والاجراء التصحيحي. لذلك يجب أن يحاول المدير أن يصل إلى نظام للرقابة يمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها.

4الموضوعية Objectivity: على الرغم من أن الإدارة - بطبيعتها- تنطوي على الكثير من الحكم الشخصي. فإن استعمال هذا الحكم يصبح حساساً عندما يتناول قياس أداء عامل أو رئيس قسم يتأثر مستقبله بنتيجة هذا القياس. لذلك يجب ان يحاول المدير أن يجد مؤشرات ومعايير موضوعية قدر الامكان تمكنه من التقييم السليم.

5- المرونة Flexibility: فنظام الرقابة يجب أن تبقى له قدرته على التطبيق حتى وأن تغيرت الظروف في حدود معينة. ويمكن توفير المرونة في الرقابة عن طريق المرونة في التخطيط.

6- أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً Economic: ويعني ان نظام الرقابة يجب أن يبرز تكلفته.

7- وضوح نظام الرقابة لأن هذا يدلل على كفاءة النظام.

8- توضيح الأجراء التصحيحي ومدى بيانه لمواطن الانحراف وتحديد المسؤولية عنها والأجراء العلاجي الذي يجب أن يتخذ بشأنها.

الفصل الثالث

المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية

- معنى المركزية واللامركزية
- المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية
- النظام التربوي بين المركزية واللامركزية
- مزايا النظام التربوي المركزي
- مآخذ النظام التربوي المركزي
- مزايا النظام التربوي اللامركزية
- مأخذ النظام التربوي اللامركزية

المركزية واللامركزية
في الإدارة التربويـــــة

3



أولاً: معنى المركزية واللامركزية

أن مصطلحي المركزية واللامركزية مفهومان يعبران عن مدى تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري. وأن تبني الدول لأحدهما دون الأخر يعتمد على فلسفتها السياسية.

والنظام الإداري المركزي هو الذي تنحسر فيه الصلاحيات بالقيادة الإدارية التي تمثل المستوى الإداري الأول. وأن دور المرؤوسين هو تنفيذ القرارات الصادرة من القيادة العليا.

أما في النظام الإداري اللامركزي فان معظم الصلاحيات تخول للمرؤوسين الذين يتحملون مسؤولية الممارسات الإدارية. وبعض الصلاحيات بيد القيادة الإدارية حصراً.

والنظام المركزي للحكومة تكون السلطات فيه بيد الحكومة المركزية ويوجد وكيل للحكومة المركزية متمثل بهيئات أو أجهزة أدارية محلية. عكس النظام اللامركزي إذ توجد فيه عدة مراكز للحكومة محلية ومركزية تتمتع بالاستقلال في ممارسة الأعمال الموكلة اليها باشراف مركزي لمراقبة مدى تطبيق السلطات المحلية (Local Authorities) للقوانين المركزية المتعلقة بالأنشطة والخدمات. وكيفية استخدامها للنفقات المالية الممنوحة لها. وكفاءتها في أدارة السلطات المحلية وفق معيار محدد مسبقاً"[1].

---

(1) A.R Tyagi, Public administration principles and practice. 5 thed. Delhi Chanadi. Atma and sons, 1975, p.136.

في العرفي ومهدي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص62.

ثانياً: المركزية واللامركزية في الادارة التربوية:

المقصود هنا هو وزارة التربية التي تقوم بالتخطيط ورسم خطوات التنفيذ وتصدر التعليمات. وهذا يعني أن الوزارة هي التي تشرف على التعليم والسيطرة عليه وتوجيهه في ضوء الفلسفة التربوية التي تتبناها والنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة.

ذلك لأنها لا تثق بقدرات العاملين في الإدارة على التخطيط واتخاذ القرار. الأمر الذي يترتب عليه اعتماد الملاكات الادارية على الإدارة العليا التي مقرها الوزارة.

أما في النظام اللامركزي فان للمديريات العامة للتربية صلاحيات يمارسها المدير العام. فهو يخطط ويرسم السياسة التربوية ويشرف بصورة كاملة على التعليم وذلك في ضوء الصلاحيات الممنوحة له. مما يترتب عليه اسهام الأخرين بما يمتلكون من استعدادات وقدرات في الابتكار والابداع وفي حل المشكلات واتخاذ القرار. مراعياً الاختلافات البيئية ومتطلباتها من مرونة في التخطيط وفي أساليب التنفيذ.

ثالثاً: النظام التربوي بين المركزية واللامركزية

من البديهي أن لكل نظام سلبياته وايجابياته التي تظهر عند التطبيق لذلك ظهرت الوسطية في ادارة المؤسسات التربوية بين المركزية واللامركزية بهدف التخلص من العيوب والسلبيات قدر الامكان مع الحفاظ على ما في النظامين من ميزات ايجابية. ذلك بمشاركة السلطتين المركزية والمحلية بمساهمة المستويات الإدارية المختلفة في تحديد الأهداف التربوية وفي وضع الستراتيجيات العامة للتربية وتحديد الوسائل التي يتم التنفيذ بموجبها إلى جانب تنمية مهارات وامكانات العاملين جميعاً لتحقيق المصلحة العامة

ومع ذلك يبقى هناك عاملان أساسيان يحددان غالبية تبني أحد النظامين في العمل الإداري التربوي هما:

1 - العوامل البيئية السائدة في المجتمع والمحيطة بالمؤسسة.

2 - ظروف المؤسسة ذاتها من توقعات ومتطلبات وما يحصل فيها من تطورات تؤدي إلى اختيار أحد النظامين بغالبية أكبر. ومن هذه العوامل ما يأتي:

أ- طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة من حيث استقراره وهنا يغلب استخدام النظام المركزي أو أنه معرض للتغيير السريع فيناسبه النظام اللامركزي.

ب-أساليب العمل المستخدمة مختلفة من وحدة ادارية إلى أخرى وضمن الوحدة الادارية ذاتها في المؤسسة الواحدة فيناسبها اللامركزي لتفويض الصلاحيات لمديري الادارات على اختلافها. أما إذا اتفقت الادارات على اختلافها. كافة على اتباع سياسة موحدة فأنها تطبق المركزية في انجاز العمل.

جـ-تباعد المؤسسات التعليمية جغرافياً عن مركز السلطة الرئيسة (وصعوبة تحقيق اتصالات تنظيمية كافية في ايصال الأوامر) الأمر الذي يترتب عليه الأخذ بنظام اللامركزية.

د- حجم المؤسسة وعدد العاملين إذ بازدياد عددهم يتطلب الأمر تفويض الصلاحيات للادارات في المستويات الدنيا واتخاذ القرار وفي هذا الحال فان اللامركزية تلائم هذا الوضع أكثر وبالعكس فيما لو كان عدد العاملين قليل فالتوجيهات مركزية ومباشرة وعدد القرارات أقل ويصبح تطبيق المركزية أفضل"[1].

لقد سبقت الأشارة إلى ضرورة مشاركة السلطتين المركزية والمحلية لتحقيق الوسطية بين المركزية واللامركزية أو الجمع بينهما ذلك أدى إلى ظهور اتجاه جديد حاول الجمع بين المميزات الايجابية لكل من النظامين أطلق عليه (مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ) بمعنى أن مهمات السلطة المركزية هي وضع الخطط التربوية والمناهج الدراسية اما التفصيلات فتترك مهامها للجهات الإدارية التنفيذية التي تراعي في اختيارها الظروف البيئية وحاجات المتعلمين وشؤون التنفيذ ومعالجة المشكلات.

3

رابعاً: مزايا النظام التربوي المركزي:

يحقق استخدام النظام المركزي في التربية عدد من المزايا أهمها ما يأتي[2]:

1- تحقيق الوحدة والفاعلية في النظام التربوي إذ توجد أدارة عليا مسؤولة تحول دون ازدواج الوظائف وتكرار الأعمال وتداخلها.

2- تحقيق العدالة والمساواة في توزيع الخدمات التعليمية والتربوية. فالسلطة المركزية مسؤولة عن تحويل التعليم والانفاق عليه. وبامكانها بناء المدارس في المناطق الجغرافية

---

(1) عبد العزيز الغنام، الإدارة المدرسية وعلاقتها بالادارة التربوية، المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية، جمعية المعلمين الكويتية، الكويت، مطبعة الفيصل 1985، ص21-20 في العرفي ومهدي، مصدر سابق، 67-61.

(2) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، مصدر سابق، ص196-195.

المتباينة بنفس المواصفات وتزويدها بالأجهزة والأدوات والوسائل والكتب المدرسية المقررة للمرحلة الدراسية الواحدة بصورة متماثلة.

3- توفير ضمان شخصي ومهني للعاملين جميعاً إذ أن الرواتب والخصصات والمكافآت والتقاعد تعمل بموجب نظام موحد.

4- التمتع بالحقوق من شأنه أن يخلق جواً من الأمان والاستقرار في الوظيفة والاستمرار فيها.

خامساً: مأخذ النظام التربوي المركزي:

أهم عيوب النظام المركزي ما يأتي:

1- تدرج خط السلطة من شأنه أن يؤخر أو يعطل العمل والانجاز أحياناً الأمر الذي يترتب عليه تأخر وصول القرار إلى الأجهزة التنفيذية والادارية الأخرى.

2- جمود الستراتيجيات التربوية التي يتبناها النظام التربوي في تحديد الأهداف التربوية ووضع الخطط والبرامج لتنفيذها يقابله عدم الرغبة أو الخوف من التغيير أو التطوير مما يترتب عليه تشابه الطلبة في تلقي نفس المناهج وطرائق التدريس والتقويم والامتحانات بعيداً عما لديهم من قدرات على الابداع وفيما بينهم من فروق فردية.

3- ضعف دور المدرسة في التأثير في البيئة المحلية نظراً لمحدودية العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي في اشراكه في تطوير المدرسة.

سادساً: مزايا النظام التربوي اللامركزي(1):

توجد مجموعة من المزايا والخصائص الايجابية أهمها ما يأتي:

1- تفويض الجهات الادارية التنفيذية أتخاذ القرارات لتنفيذ العمليات الادارية والتعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين لمنحهم الحقوق والامتيازات التي يستحقونها. وبهذا الأسلوب سيخفف العبء عن الجهاز الإداري المركزي من بحث القضايا الثانوية والاكتفاء بالمهام الأساسية.

---

(1) العرفي، ومهدي، مدخل إلى الادارة التربوية، مصدر سابق، ص71-70.

2 - اختلاف أنماط المخرجات التعليمية لاختلاف المدخلات من بيئة لأخرى نظراً لمراعاة التنوع والحق في اصدار قرارات متناسبة مع البيئة الأمر الذي يشجع التطوير بتقديم المقترحات البناءة ومنح الحرية الملتزمة للعاملين ضمن اطار الأهداف التربوية العامة.

3- رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة احساسهم بالعدالة وتمتعهم بالصلاحيات المتكافئة مع المسؤوليات التي تؤهلهم على القيادة التربوية.

سابعاً: مأخذ النظام التربوي اللامركزي(1):

ويمكن ايجازها بما يأتي:

1- اضعاف السلطة المركزية في ضعف تمكنها من تأدية مهامها متمثلة في ضعف الرقابة المركزية على المستويات الإدارية المختلفة خاصة المناطق المتباعدة جغرافياً.

2- ضعف الفرصة المتاحة للقيادة الإدارية العليا في تأدية دورها فيما يخص تقديم الخدمات التي تصب في فائدة وتطوير القيادات الإدارية الوسطى.

3- الصلاحيات المفوضة إلى الادارات الوسطى في اتخاذ القرارات الأساسية من شأنها أن تعرض الوزارة إلى بعض التناقضات والتكرار في بعض الأعمال من قبل أكثر من جهاز اداري الأمر الذي يترتب عليه أرباك العمل والفشل في تحقيق بعض الأهداف المطلوبة.



(1) المصدر السابق, ص 72-71.

ثامناً: خلاصـــة

من العرض السابق ومن الناحية العملية يتضح أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة في المنظمات كبيرة الحجم مثل وزارة التربية أو التعليم العالي بل هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعّالة على الأجهزة التعليمية المحلية وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق العمل.

وفي هذا المجال يقول كاندل (Kandel) "أن طابع الإدارة التعليمية - المركزي أو اللامركزي- يتحدد بعاملين رئيسين: نظام الدولة أي مفهومها السياسي، ونظام التربية السائد فيها.

ومن البديهي أن ليس هناك مفاضلة بين كلا النظامين في الادارة التربوية إذ إن ظروف المجتمع وعوامله الثقافية والسكانية والاقتصادية هي التي تحدد كلاهما.

لذلك تجدر الاستفادة من ميزات كل مهنما والتقليل من الاضرار المترتبة عن اتباعهما بصورة مطلقة بل محاولة استخدام كل منهما في الظرف الملائم للمفاضلة بينهما. وقد وجد بصفة عامة أن في أعمال التخطيط والتشريع والرقابة يحسن اتباع المركزية، وفي أعمال التنفيذ يحسن تطبيق اللامركزية.

الفصل الرابع

الأنماط الإدارية

- مقدمة
- المبحث الأول: الأدارة الأوتقراطية
- المبحث الثاني: الأدارة الديمقراطية
- المبحث الثالث: الأدارة الحرة

الأنماط الإدارية

مقدمة

لم تكن أساليب الإدارة وأنماطها معروفة في الإدارة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر حين بدأ الفكر الإداري يهتم في تطبيق أنماط وأساليب في مجال الإدارة مستعيناً بالنتائج التي توصل اليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال.

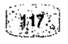
ولقد اتخذت هذه الأنماط تسميات مختلفة لدى علماء الإدارة والنفس والاجتماع تختلف باختلاف المدخل الذي اتخذوه لدراسة الادارة. وأهم هذه التسميات ما يأتي:

1- سماها البعض الإدارة التي تركز اهتمامها على شخص المدير Centerd والإدارة التي تركز اهتماها على جماعة المرؤوسين Group Centerd والادارة التي تركز اهتمامها على المرؤوس واطلاق حريته في العمل Individual Centerd.

2- سماها البعض الأخر الإدارة الاستبدادية أو المتسلطة والإدارة الاستشارية أو الانسانية والإدارة السمحة أو المتساهلة.

3- وأطلق البعض على تسميات أخرى مثل الإدارة السلبية لكونها قائمة على استخدام أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد. كما سمى أخرون الإدارة الايجابية كونها تستخدم أسلوب التحفيز الايجابي القائم على اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين.

4- أطلق البعض الإدارة الآمرة أو غير التوجيهية. في حين سمى أخرون الإدارة البناءة أو التوجيهية.



5- وأخيراً استمد البعض التمسية من المراحل التاريخية للأدارة فأطلق على الإدارة التي سادت في ظل المدخل الآلي للأدارة في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين (الإدارة الأوتقراطية) في حين أطلق على الإدارة التي سادت في ظل المدخل الاجتماعي للأدارة والذي ساد في فترة ما بعد العشرينات من هذا القرن الإدارة الديمقراطية.

وهكذا برزت وشاعت ثلاثة أنماط أساسية في الإدارة هي: الأوتقراطية، والديمقراطية، والحرة المطلقة، وفيما يأتي عرض مفصل لكل نمط منها:

المبحث الأول
الإدارة الاوتقراطية

ان فهم الأسلوب الاوتقراطي للأدارة يتطلب معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه ومأخذه في ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج.

أن الأصل اليوناني لكلمة اوتوقراطي (autocratic) هو الكلمة (auticrates) ومعناها حكم الفرد الواحد، وتعني كلمة اوتقراطية (autocracy) أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة(1).

أولاً: أشكال الإدارة الأوتقراطية وخصائصها:

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك الإداريين عن مجموعة من الخصائص المميزة لذوي الميول الاوتقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة لحكم وضغط على مرؤوسيهم لأجبارهم على أنجاز العمل.

وان استخدام السلطة هذا لا يكون بدرجة واحدة لدى الإداريين من هذا الطراز بل يكون على درجات متفاوتة الأمر الذي يترتب عليه ظهور أنماط متعددة، فقد ثبت ان سلوك الإداري ذي الميول الاوتقراطية يتدرج في شدته بين نقطتين: الأولى هو المتطرف

---

(1) Encyclopedic world Dictionary, Group Limited Publishing Midlessex, London, 1975.
في نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980، ص123.

في استبداديته. وقد أطلق عليه الاوتقراطي المتسلط أو المتحكم (authoritarian auto-cratic). والثانية الاوتقراطي غير المتطرف وأطلق عليه الاوتقراطي اللبق الصالح أو الخير (benevolent autocratic).

وعلى الرغم من تعدد أنماط هذا السلوك إلا أنه لا يعني انفصال أحدهما عن الآخر أنما تتداخل بشكل يصعب وضع حدود فاصلة بين كل نمط وآخر. وما هي إلا درجات متفاوتة للسلوك الأوتقراطي.

ثانياً: الأوتقراطي التسلطي أو المتحكم:

أ- الاوتقراطي التسلطي او المتحكم:

1- يتميز بتركيز كل السلطات بيده: وذلك من خلال:

أ- يحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة.

ب- يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على اطاعة مرؤوسيه لها.

جـ- يحاول توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته لذا فهو لا يفوض صلاحيات.

2- يتبع أسلوب الأشراف المحكم الوثيق (Close Supervision):وذلك من خلال ما يأتي:

أ- ميله لأن يكون أمراً لمرؤوسيه وليس وكيلاً (Agent). معتمداً على الأوامر والتعليمات المتصفة بالجمود والصرامة والغموض.

ب- يطبق الأنظمة على مرؤوسيه كافة دون اعتبار لظروفهم أو احوالهم.

جـ- لا يثق بالمرؤوسين فهو دائم الشك فيهم وفي قدراتهم وفي امانتهم لذلك فأنه يؤمّن جانبهم من خلال التعليمات الرسمية. مما يخلق القلق والتوتر في نفوسهم.

3- يؤمن بالقرار الفردي: وذلك من خلال ما يأتي:

أ- لا يشترك المرؤوسين في مباشرة مهامه أو في صنع قراره.

ب- يحدد منفرداً الخطط دون استشارة مرؤوسيه.

4

جـ- يحدد المشكلة وحده ويضع لها الحلول ثم يختار الحل الذي يراه هو مناسباً ثم يعلق القرار لغرض تنفيذه. دون اعتبار ردود الافعال الصادرة من مرؤوسيه.

4- تعامله مع المرؤوسين غير انساني: ويتوضح ذلك مما يأتي:

أ- قليل الثقة بهم.

ب- لا يعير العلاقات الأنسانية مع مرؤوسيه أي اهتمام.

جـ- سريع الغضب والانفعال مما يجعل تصرفاته تتسم بالتخبط في المواقف الحرجة.

د- لا يراعي الجو النفسي المحيط به إذ غالباً ما يكون منعزلاً عن موظفيه ولا يبدي المشاعر الطيبة والمودة معهم.

5- طريقة انجازه للعمل مبنية على المحافظة على مركزه:

أ- اهتمامه بنفسه واضحاً من خلال محاولته تحسين مركزه والحصول على ترقية ولو على حساب مرؤوسيه.

ب- يمارس مهامه الإدارية في الأطار الذي يعزز شخصيته ومركزه.

جـ- ينسب كل نجاح يتحقق في ادارته لنفسه فقط وليس لمرؤوسيه وإذا فشل في مواجهة المواقف التي تتطلب كفاءة فإنه يحاول التنصل من المسؤولية متهماً المرؤوسين بالقصور وعدم الفهم والالتزام بتعليماته.

وفي هذا المجال كشفت دراسات (ستاثفورد ولينفجسيون) ودراسات (همفل) عن أن الإداريين ذوي الميول التسلطية كان ينقصهم في الغالب بعد النظر، والحكم الصائب على الأمور، وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم وأن هذا السلوك كان يؤدي في أكثر الأحيان إلى فشلهم في أداء مهامهم بنجاح. والى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية.

6- يستخدم السلطة باعتبارها أداة ضغط وتهديد للحصول على الانجاز:

أ- يستخدم السلطة للضغط على المرؤوسين وتهديدهم بالفصل او العقوبات الأخرى كالحرمان من المكافآت أو الخصم من الراتب أي حرمانهم من أشباع حاجاتهم المختلفة.

ب- يصعب في هذا الجو نقل الشكاوى اليه وإذا حدث ذلك فإنه ينظر إلى الشكاوى

على أسس شخصية وليس موضوعية متفقة مع الصالح العام.

جـ- حَلِه للخلافات والصراعات داخل المنظمة لا يكون جذرياً بل أنه يحاول اخمادها لذلك فإن هذه الخلافات لا تلبث أن تبرز من جديد.

وفي هذا الصدد توصل ريدن (W. Reddin) من خلال دراسة في هذا المجال إلى المؤشرات الآتية:

1. ان المدير من هذا النمط يبدو انتقادياً ويهدد كثيراً Critical Threatening لاعتقاده بضرورة التهديد والعقاب لكي يعملوا.

2. يتعامل مع الخلافات داخل التنظيم باخمادها.

3.اتصالاته التنظيمية دائماً هي من نوع الاتصالات الهابطة إذ أنها تسير باتجاه واحد.

4.يستخدم التحفيز السلبي مما يترتب عليه ترك العمل أو الأنسحاب من المنظمة التي يعمل بها[1]

ويرى بعض الكتّاب في الإدارة مثل بليك (M.Black)(2) أنه إذا كان هذا النمط قد ساد في ظل الإدارة في الماضي، فإن دوره قد أصبح ضئيلاً في ظل الإدارة الحديثة، بسبب ارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعاملين وبسبب اتساع دور المنظمات العمالية وزيادة فاعلية تأثيرها في دعمهم... فضلاً عن أن تعقد العمل في التنظيمات الحديثة أصبح يتطلب غطاء من الإدارة يقوم على العلاقات الأنسانية الطيبة مع المرؤوسين واشراكهم في صنع القرار.

4

ذلك لأنه من الصعب اليوم على الإداريين الاحاطة بكل أنواع المعرفة المطلوبة لممارسة دورهم وصنع قراراتهم بفاعلية دون مشاركة المرؤوسين لهم في أنجاز مهامهم الادارية الصعبة.

ب- الإدارة الاوتقراطية – الخيّرة أو الصالحة:

يتصف هذا النمط بالمميزات الآتية:

1. يثق بنفسه وبطريقة أدائه للعمل.

2. يتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع على المدى القصير أم الطويل.

---

(1) William, J.Reddin «Managerial Effectiveness», (McGraw Hill Book Co. New York, 1970, pp.224-226. في نواف كنعان، مصدر سابق، ص128-129.

(2) James, M. Black, «How to Grow in Management», Prentice Hall Inc. Englewood cliffs. N.1. في نواف كنعان، مصدر سابق.

3. مهارته الرئيسة هي في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، دون أن يخلق ذلك استياء من المرؤوسين.

4. لديه الكفاءة والمهارة العالية في خلق المناخ المضاد للسلوك العدواني من مرؤوسيه بل هو على العكس يرفع من ولاء المرؤوسين وطاعتهم له. لذلك يوصف هذا النمط من الإداريين بأنهم طيبون في تعاملهم مع المرؤوسين. وفي هذا الصدد يذكر "براون" أن هذا النوع من الإداريين يتصف بالرقة في تعامله مع المرؤوسين. ويعرف برضائه حين يقوم مرؤوسوه بعملهم ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدون العمل. ذلك لأنه يدرك أن كسب رضا المرؤوسين واقناعهم والتعاون معهم هو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لأنجاز العمل[1]. وهذا الطراز شائعاً في الإدارة الحديثة كما يقول "ريدن"[2].

5. وفي اتخاذه للقرارات يؤمن كثيراً بالمشاركة في الإدارة أو ما يسمى بالإدارة النابعة من أسفل (Bottom - Up Management) وهو أن استخدام المشاركة في صنع قراراته فان وسيلته في ذلك كما يذكر (تاننبوم وشمدت)[3] ترويجه لقبول المرؤوسين لقراراته (sell de-cision) قبل اتخاذها. وذلك عندما يحاول أن يبين لمرؤوسيه فوائد القرار التي ستترتب على تنفيذهم له. أي أقناعهم بقبول القرار وعدم معارضتهم له. فضلاً عن أن مشاركتهم بالرأي أو المقترح حول المشكلة المتعلقة بالقرار كل ذلك يستفيد منه الإداري من هذا النوع لينتج عنه فكرة تنبهه وتعرفه بالمشاكل التي قد تستجد مستقبلاً.

وقد استخلص "ريدن"[4] مجموعة من المؤشرات عن سلوك المدير من هذا الطراز وأهمها ما يأتي:

1. أنه حازم ويؤكد على المبادأة.
2. ينجز اعماله بنشاط (finisher).
3. ملتزم بانجاز اعماله (committed).

---

(1) عبد الرحمن عمر، القيادة الإدارية، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد (100)، ديسمبر، 1970، ص57، في نواف كنعان، مصدر سابق، ص127.

(2) W. Reddin, Ibd, p.228.

(3) Tannenbaum Weshler and massarik, «Leadership and organization: Abehavioral science Approch, Mc-Graw Hil, New York, 1961,1961, p.70.

(4) Reddin, Op, Cit, pp. 226-227 في نواف كنعان، ص130

4. يقيّم دائماً الكمية والنوع والوقت الضائع ويهتم بالتكلفة والعائد ويحصل على نتائج عالية في مواقف معينة.

بشكل عام فإن اتجاهات وميول الإداري الخيّر هي استبدادية. لأن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخيّر نحوهم على أنه نوع من المناورة لتحقيق أهدافه. فهو سرعان ما ينقلب عليهم عندما يفشل في اقناعهم، الأمر الذي يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل مرؤوسيه لمواجهة هذا السلوك مما ينعكس أثره السيء على روحهم المعنوية وعلى أدائهم.

جـ- الإدارة الاوتقراطية اللبقة:

على الرغم من أن سلوك الإداري من هذا الطراز سلوك أوتقراطي، إلا أنه يتميز بما يأتي:

1- لباقته في التعامل مع مرؤوسيه (Manipulative).

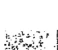
2- اعتماده على اتصالاته الشخصية مع المرؤوسين لأنجاز العمل.

3- مرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.

4- يعتقد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار عملية غير مجدية لذلك فإنه يخلق لديهم الشعور بالمشاركة دون مشاركتهم الفعلية.

5- يستخدم أسلوب المؤتمرات الاختبارية (Informational Conferences) كما يسميها (مايروهيس)(1) وهذا الأسلوب يدور حول ما يأتي:

4

أ- محاولته الحصول على موافقة وطاعة مرؤوسيه.

ب- يشجع المناقشة الهادفة والمساهمة بأفكارهم للاطلاع على أبعاد المشكلة.

ج- قد يفسح لهم مجالاً قليلاً في أثارة الأسئلة او تقديم مقترحات بقصد تكوين الاقتناع لديهم وإن كان ظاهرياً.

د- الهدف النهائي من هذه المؤتمرات هو حصول الإداري على موافقة مرؤوسيه على القرار الذي ينوي أتخاذه.

---

(1) Tannenbaum Weshler and massarik, «Leadership and organization: Abehavioral science Approch, Mc-Graw Hil, New York, 1961,1961, p.70.

هذا الأسلوب وان كان لبقاً في ظاهره وأكثر قرباً إلى السلوك الديقراطي إلا أنه يبقى ذا طابع اوتقراطي لأنه في النهاية يحتفظ بسلطته في الأخذ بأراء مرؤوسيه أو عدم الأخذ بها.

ثالثاً: تقييم الإدارة الأوتقراطية:

الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن لأسلوب الإدارة الأوتقراطي أثاراً سلبية تبدو مظاهرها في انخفاض الروح المعنوية وقلة الانتاج. غير ان بعض الدراسات(1) التي تمت في هذا المجال كشفت عن نتائج ايجابية لبعض أشكاله في التطبيق العملي في ظل ظروف ومواقف معينة. وفيما يأتي أجمال لبعض المزايا.

أ- المزايـــا:

أولاً: أن بعض أشكال هذا الأسلوب الإداري (المستبد) مثلاً قد يكون ناجحاً في التطبيق العملي في ظل مواقف تقتضي ذلك ومنها:

أ- الاوتقراطي المتحكم يكون في بعض المواقف مطلوب ومجدي لكثير من القادة والمرؤوسين ويكون منسجماً مع بعض النوعيات من المرؤوسين. ذلك ما أكدته دراسة (مالموري) وكل من (بروم ومان)[2].

ب- أثبتت الدراسات التي قام بها (همبلن)[3] ان هذا النمط مطلوب خلال فترة الازمات أو الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم وتتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور. كما أن المرؤوسين في ظل هذا الموقف يكونون راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم.

جـ- عندما تعم الفوضى الشاملة للتنظيم الإداري فان بامكان هذا الأسلوب الحازم اعادة الهدوء والنظام إلى نصابه وأن الإداري من هذا الطراز يجد أن الحزم هو الوسيلة الايجابية والفعّالة في المحافظة على النظام. كما لوحظ من هذه الدراسة أن الإداري الذي تنقصه القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الطارئة بحزم وقوة فان مرؤوسيه يرفضون الانقياد له.

---

(1) Mc Merril, Harwood: «Classics in management, American Association, Inc. New York, 1964 في نواف كنعان، مصدر ابق، ص212.

(2) Victor-Broom and Floyed Mann, «Leader Authoritarianism and Employee Attitudes, Personal Psychology, Summerm 1960, pp.125-140.

(3) R. Hamblin, Leadership and crisis, sociometry, No.21. sept, 1958, pp.322-335.
في نواف كنعان، مصدر ابق، ص134.

ثانياً: ثبت في التطبيق العملي ان الإداري من النوع الاوتقراطي الخيّر يكون ناجحاً في بعض المواقف عندما تتوافر الأجواء الملائمة لممارسته. ومن هذه العوامل ما يأتي:

أ- عندما يكون الإداري من هذا النمط على قدر كافٍ من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة ويتمتع بالتنبؤ للوقوع في مأزق وأتخاذ الاجراءات اللازمة قبل الوقوع.

ب- عندما تتوافر لديه الخبرة الواسعة والمعرفة التي تجعله أكثر قدرة في اتخاذ القرارات اللازمة.

جـ- عندما يتعذر أداء الأعمال المطلوب انجازها إلا بطريقة واحدة وممتازة مثل تلك الأعمال التي لامجال فيها للمجهود الشخصي والأبتكار والأعمال المطلوب أدائها وفق تعليمات محددة ومفصلة وعدم توافر الخبرة الكافية لدى المرؤوس إلا العمل بها[1]

ثالثاً: نجاح هذا الأسلوب (باشكاله المختلفة) في التعامل مع بعض النوعيات من المرؤوسين، حين لا تجدي الأساليب الحكيمة في استجابتهم. كما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم في العمل وفاعليتهم ويحول دون ضياع الوقت والجهد دون انتاج.

ومن هذه النوعيات من المرؤوسين ما يأتي:

أ- المرؤوسون الذين يخشون تحمل المسؤولية واستعمال السلطة نجدهم يتقبلون بارتياح تركيز الإداري الاوتوقراطي كل السلطات بيده ويريحهم أن تُخفف عنهم أعباء المسؤولية والسلطة، لذلك فهم يرفضون تفويض بعض الصلاحيات لهم.

ب- المرؤوسون الذين تنقصهم الثقة بالنفس ومن لديهم ميول شرسة وعدوانية في معاملتهم للأخرين. وكذلك المشاغبون الذين يثيرون الاضطراب في العمل مما يؤدي إلى تبديد جهود زملائهم كل هؤلاء يلائمهم هذا الأسلوب الإداري الحازم ليكبح جماحهم ويعيدهم إلى طريق الصواب لأداء واجبهم في العمل(2)

خلاصة ما تقدم في مزايا هذا النمط يتضح أنه لا يؤدي إلى نتائج سلبية دائماً تنعكس على التنظيم والمرؤوسين بل أنه يكون مطلوباً وفعّالاً في مواقف معينة تقتضي تطبيق هذا الأسلوب.

4

---

(1) Reddin, Op, Cit, pp. 227 في نواف كنعان، ص135

(2) Owens, (James) The Art of Leadership, personnal Journal, may, 1973, p.380.

وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النمط لا يخلو من آثار سلبية كثيرة تترتب على تطبيقه تتضح من خلال ملاحظة انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين وتدني مستوى أدائهم.

ب- وفيما يأتي أجمال لأهم المآخذ المترتبة على هذا النمط:

أولاً: تركيز الإداري التسلطي السلطات بيده وأنفراده في أتخاذ القرارات وعدم تفويضه الصلاحيات لمرؤوسيه وتزمته في الاشراف عليهم. يترتب على كل ذلك آثاراً سلبية تعوق أنجاز العمل. فهو عندما يستغني عن مساعدة مرؤوسيه ومشاركتهم له باعتباره أكثرهم خبرة ومعرفة وكفاءة فإن ذلك سيخلق له معوقات جديدة لتعقد المهام الإدارية وتنوعها التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة. كما أن تدخله المستمر في اعمال المرؤوسين بالطريقة التي يراها سليمة واصدار التعليمات المفصلة واصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفصيلاتها يؤدي إلى اخماد روح الابتكار والتجديد والمبادأة كما أنه يضعف الروح المعنوية لديه. مما يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين الإدارة وبين المرؤوسين. كما ان نمط الاتصالات لديه تسير في اتجاه واحد (الهابطة) منه إلى المرؤوسين فقط مما يؤدي إلى تعطيل التغذية الراجعة (Feed Back) للاتصالات من جانب مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعطيل الفهم المتبادل بينهما.

ثانياً: يقوم هذا الأسلوب على الشدة وهذا يتمثل بما يأتي:

أ- يستخدم المدير الحوافز السلبية لأيجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسيه كالتهديد والتخويف بانقاص اشباع حاجاتهم وايقاع الجزاءات عليهم الأمر الذي يؤدي إلى نتائج سلبية وأوضح مظاهرها هو أن المرؤوسين يفقدون روح المبادأة وينجزون العمل بالقدر الذي يجنبهم المسؤولية فقط.

ب- استخدامه لأسلوب الضغط والشدة دون تقدير واحترام للمرؤوسين يترتب عليه توليد الشعور بالفشل وهيبة الأمل لصعوبة تخطي العقبات الناجمة عن الضغط والشعور وخيبة الأمل لصعوبة تخطي العقبات الناجمة عن الضغط والشعور بالاحباط التي من أهم مظاهره:

1- العدوانية، السلبية، وروح التخريب، وتعمد ارتكاب الأخطاء في العمل والتهديد بالتوقف عن العمل أو التباطؤ في الأداء أو الاعتداء على المدير أو الأساءة إلى سمعته ومعارضة اقتراحاته.

2- ارتداد شخصية المرؤوس (regression) في افتقاره إلى ضبط الانفعال، والقابلية لتصديق الاشاعات، والولاء الأعمى لبعض الناس، أو كبت المشاعر الذي يؤدي إلى انفجار المشاعر ضد زميله او مديره الأمر الذي يؤدي إلى صراعات في العمل تؤدي إلى ضعف الانتاج. وكل ذلك بالنهاية يؤدي إلى فساد العلاقات وروح التعاون فيما بينهم ويضعف معنوياتهم.

ثالثاً: يؤدي الأسلوب الاوتقراطي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي تتزعمها قيادات غير رسمية تبرز من بين صفوفها. ويقول (ارجيريس) (1) أن الفلسفة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة الاوتقراطية، تدفع المرؤوسين إلى الامعان في سلوكهم المعادي للادارة وقد يصل الأمر بهم إلى تكوين تجمعات غير رسمية يجدون فيها ملاذاً للتخفيف من أسباب الاحباط والفشل والصراع. وهذه التنظيمات تُعد ضرورة تمليها حاجة المرؤوسين إلى التعبير عن مشاعر التوتر لديهم.

رابعاً: أن هذا النمط يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى إضعاف كفاءتهم الانتاجية. وأهم مظاهر انخفاض الروح المعنوية ما يأتي:

1- انعدام رضا العاملين عن العمل، ففي ظل هذا النمط تكون جماعة المرؤوسين مفككة وسلبية وغير متعاونة ويسود الجماعة شعور (الأنا) كما يسود جو من الاضطراب وتبادل الاتهامات فيما لو تعطل العمل وتميل الجماعة هنا للتبلد والقابلية على الانفعال دون تفكير مستقل أو تحمل للمسؤولية، كما ينعدم الانسجام بين أهداف الفرد العامل وأهداف التنظيم إذ إن اتجاه العاملين نحو المدير والمنظمة اتجاهاً سلبياً. نتيجة لضعف الولاء فضلاً عن أن المرؤوسين يقومون بحجب الأخبار السلبية التي لا تسر المدير والاكتفاء بايصال المعلومات المسرّة.

2- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين المرؤوسين ذلك لعدم توفر المناخ النفسي الملائم لأداء العمل خصوصاً بين فئة المرؤوسين الاكفاء والمؤهلين عند الزامهم بانجاز العمل طبقاً لتعليمات مفصلة وبطريقة أمرة فضلاً عن عدم العدالة في النظر لهذه الشكاوي والتظلمات.

4

---

(1) Robert Kohn and Danial Katz, «Leadership Practices in Relation to Productivity and moral». In Group Dynamics, Research and theory, Op. Cit, 1960, p.557.

في نواف كنعان، مصدر سابق، ص143-142.

3- ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين المرؤوسين بدون عذر أو لأعذار مختلفة ففي دراسة اجتماعية اجراها (ميشيل آرجيل) (M.Argyle)(1) حول العلاقة بين أسلوب المديرومعدل الغياب بين مرؤوسيه ثبت أن معدل التغيب يكون مرتفعاً في مجموعات العمل التي تعمل في ظل ما اسماه الباحث الأسلوب الإداري العقابي الذي يستخدم فيه التحفيز السلبي القائم على العقاب لأداء العمل.

4- ارتفاع معدل دوران العمل (ترك أو تغيير العمل) (Labor turn over) أي زيادة معدل ما يخرج من التنظيم وما يدخل فيه من موظفين. فقد ثبت في التطبيق العملي أن انفراد المدير باتخاذ القرارات وتركيزه السلطة بيده واشرافه المحكم ورقابته الشديدة على أعمال مرؤوسيه، تؤدي إلى كبت القدرات الابتكارية لدى الممتازين منهم، فيضطرون إلى ترك العمل والبحث عن عمل أخر يتوفر لهم فيه الجو المناسب للابداع والابتكار.

يتضح من ذلك أن الأسلوب التسلطي خاصة له في الغالب نتائج سلبية تنعكس أثارها على المرؤوسين وبالتالي على انتاجيتهم. وان كان بعض اشكال هذا النمط يطبق في الإدارة الحديثة كنمط الاوتقراطي الخيّر. ولكن في النهاية يبقى للموقف تأثيره في تحديد فعّالية نمط دون غيره.

(1) M. Argyle «Supervisory Methods Related to Productivity Abeenteeism, and Turnover Human Relations, Vol. XI, No.1 August, 1958, pp.23-27.

المبحث الثاني
الإدارة الديمقراطية

أولاً: المرتكزات الأساسية للأدارة الديمقراطية:

ترتكز الإدارة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية هي:

1. استشارة المرؤوسين واشراكهم في بعض المهام الإدارية.
2. اقامة العلاقات الانسانية بين المدير والمرؤوسين.
3. تفويض الصلاحيات.

وفيما يأتي توضيح لكل مرتكز في ضوء ما كشفت عنه البحوث العلمية والعملية التي تمت في هذا المجال.

1- استشارة المرؤوسين واشراكهم في بعض المهام الإدارية:

أ- معنى المشاركة ودرجاتها:

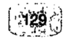
تعني دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها. مما يخلق الثقة لديهم، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الانتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون، التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف وأتخاذ القرارات.

4



وأن طريقة المشاركة تتم بما يسمى مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم المقترحات حول حلها.

ومن المزايا الهامة لهذه المؤتمرات ما ذكرته الباحثة الاجتماعية "ماري فوليت" من أن المؤتمرات تتمثل فيها روح الجماعة باتاحة الفرصة لمشاركتهم في المهام الادارية. وأن أفضل المديرين "حسب قول ماري فوليت" هو الذي يعرف كيف يجعل مرؤوسيه يشعرون حقيقة



بالقوة باحساسهم الذاتي، وليس مجرد تسليمهم واعترافهم بقوته(1). كما تفيد هذه المؤتمرات في القاء الضوء على المشكلات محل القرار ويجعل المرؤوسين يتقبلون القرار ويتحمسون لتنفيذه.

ب- نطاق المشاركة:

لقد أُثيرت تساؤلات عديدة فيما لو كانت المشاركة تعني اشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم أشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط؟ وفيما لو كانت المشاركة متوقفة على نوعية القرارات (استراتيجية ام روتينية) ام اشراك من يعنيهم الأمر فقط؟

وللأجابة عن هذه التساؤلات ظهر اتجاهان: (التقليدي، والحديث):

1- **الاتجاه التقليدي:** يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الستراتيجية، في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الأدارات الدنيا. وهذا يحدد المرؤوسين في مشاركتهم القرارات الستراتيجية.

2- **الاتجاه الحديث:** يرى ان المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية وهذا يتطلب أشراك المرؤوسين جميعاً. ان هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً لأنه مكلف للوقت والمال إذ أن هذا يعني مشاركة الأفراد أو الجماعات التي يعنيهم الأمر من خارج التنظيم والتي سوف تتأثر بالقرار ومن هؤلاء مثلاً الأجهزة الاستشارية، معاونوا المدير، الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات اخرى. فضلاً عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط وما يترتب عليها من مناخ نفسي لديه، مما يحد من تطبيق المشاركة بهذا النحو. ذلك ما أثبتته دراسة (بلز).

ولكن يمكن تحقيق المشاركة الفعَّالة بأخذ الاعتبارات الآتية:

1- ليس من الضروري مشاركة كل فرد في التنظيم، إذ إن المشاركة بهذا الشكل قد لا تكون ايجابية بل تترك آثاراً سلبية تنعكس على التنظيم، إذ بالإمكان أن تكون المشاركة الواسعة عائقاً في تحقيق الاتفاق في وجهات النظر في تحديد أبعاد المشكلة

---

(1) Mary P. Follet, Dynamic Administration, the collected of papers of mary parker Follet, edited by (Elliot Foxand Lurwick pitman publishing, new york) second ed. 1973, p.251.في نواف كنعان، مصدر سابق، ص182.



وتقييم البدائل واقتراح الحلول. فضلاً عن ان بعض القرارات لا تحتمل التأجيل مما يفقدها الفاعلية.

2- نجاح المشاركة: يتوقف على تحديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف المستويات في التنظيم. كما ان مسؤولية المرؤوسين لا تتوقف عند حد اتخاذ القرار بمشاركتهم بل يجب أن تمتد إلى متابعة تنفيذه بفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

3- مزايا المشاركة: يمكن أجمال أهمها بما يأتي:

1. تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها باهميتها وبفعاليتها في التنظيم وذلك كله يخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في اطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.
2. يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن أرائهم والاسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الادارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
3. المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار. وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل الملائمة. فضلاً عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تخلق للحيلولة دون تنفيذه.

4

2- العلاقات الانسانية بين الإدارة والمرؤوسين:

تعني العلاقات الانسانية كما يعرفها ديفز (Davis) (اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل. بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبانتاجية عالية. مع اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية[1] أو هي بمعنى آخر (النظام الوظيفي منظوراً اليه من زواياه الانسانية).

---

(1) Davis (Keth): «Human Relations in work, 2nd, ed, Mc- Graw Hill book, Co. Inc. New York, 1962.

وهي تدور حول الأمور الآتية:

1. أن يحدث الاندماج (Merger) بين المرؤوس والتنظيم الذي يعمل به.
2. الا تتعارض مصالح المرؤوس مع مصالح التنظيم.
3. احترام كرامة المرؤوسين حين التعامل معهم والحفاظ على حقوقهم.
4. اشباع حاجات المرؤوسين عن طريق التحفيز الايجابي (Positive Motivation). وذلك باشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية بحصوله على مرتب وأجور عمل أعلى أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية[1].

وفيما يأتي تفصيل لكل من هذه الأمور الآنفة الذكر:

1. تحقيق التآلف بين المرؤوسين والإدارة: ويتحقق ذلك بما يأتي:

أ- تنمية الجهود التعاونية والعمل بروح الفريق (Team Work) فمتى ما شعر المرؤوس بأنه لا يعمل بشكل فردي بل كعضو في جماعة عمل ويقوم بمجهود مشترك قائماً أساساً على التعاون فان التنظيم باكمله يمكن أن يعمل بصورة حسنة.

ب- تهيئة الجو الديمقراطي في العمل الذي يؤدي إلى التفاعل (Interaction) بين المرؤوسين ويشجعهم على الاشتراك والاسهام في نشاطات التنظيم، الأمر الذي يتولد عنه الانضباط الذاتي (Self - dicipline) لديهم. فقد أصبح ثابتاً في التطبيق العملي أن الدليل على حسن الإدارة هو ما يجعل المرؤوسين يؤدون عملهم برضا وارتياح ودون رقابة.

جـ-التوفيق والمواءمة بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم، وقد عبر عن ذلك بنيس (Bennis) بأن الإدارة (هي نقطة الارتكاز التي تتوازن عندها مطالب الفرد العامل مع مطالب التنظيم).

د- العناية بالملتحقين الجدد لجماعة العمل بتوثيق الصلة فيما بينهم بما يحقق الاطمئنان والشعور بأنهم يعملون كأعضاء مع مجموعة متعاونة.

هـ- قيام العلاقة بين المدير ومعاونيه على الثقة وتقديم العون والمساندة وذلك بتجنب التحيز لأي منهم لتعمم روح العمل الجماعي بينهم[2].

---

(1) سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الرابعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969.

(2) حسن زكي أحمد، العلاقات الأنسانية في الإدارة- تطورها، اساليبها وأثرها في دعم الانتاج، مجلة الإدارة، المجلد السادس، العدد الثاني، 1973، ص28-22.



2- تفهم الإداري لمشاعر مرؤوسيه ومشكلاتهم:

وهذا يتطلب ما يأتي:

1. توفر الحساسية لمشاعرهم لدى المدير, بمعنى أن تتوفر لدى المدير حساسية للعلاقات الأنسانية مع مرؤوسيه ورد فعل تصرفاته بالنسبة لهم[1]. وهذا يعتمد على ما يأتي:

أ- ادراك المدير نفسه وما تتركه تصرفاته في نفوس المرؤوسين.

ب- تفهم المدير لوجهة نظر مرؤوسيه (التقمص الوجداني) (Empathy) وذلك بوضع نفسه موضع مرؤوسيه وذلك يتطلب تركيز المدير اهتمامه على الأفراد بدلاً من تركيز المدير اهتمامه على الأفراد بدلاً من تركيزه على الأشياء.

2. يتفهم مشكلات مرؤوسيه جيداً ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أثارة عداوتهم.

3. الاهتمام بكيفية معالجة المدير لأخطاء مرؤوسيه وتصويبها وذلك بمعرفة الأسباب الكامنة وراء الأخطاء ومعالجتها في ضوء ذلك. فضلاً عن عدالته وموضوعيته في تصويب الأخطاء.

3- اشباع حاجات المرؤوسين (الانسانية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية):

1. وهذا يتطلب من المدير تفهم حاجات المرؤوسين وتفهم الحوافز التي تحرك دوافعهم لأشباع حاجاتهم.

2. توفير الحد الأدنى من الموارد التي تبقي على حياته وأسرته وذلك عن طريق الأجور والمكافآت الجزية المتناسبة مع طبيعة العمل.

3. تلبية حاجة المرؤوسين إلى الاحساس بالأمن والطمأنينة في عمله إذ إن المرؤوس بحاجة إلى الشعور بالاستقرار وصفة الدوام في وظيفته لذا فهو يفضل الوظيفة التي توفر له صفة الدوام المادي الذي يؤمن مستقبله. ولكي تتحقق هذا العوامل ينبغي على المدير الأخذ بنظر الاعتبار ما يأتي:

---

(1) Edwardk. Mann «Sensitivity Training we use it? Training and development Journal, Vol.20, No.3. march, 1970, p.45.

أ- ايجاد جو من الرضا والقبول في علاقته مع مرؤوسيه وإلاّ فإن الموظف يشعر بالتهديد وعدم الأمان والشك في تصرفات المدير مما يؤدي إلى العصيان والعداء بينهما.

ب- توفير المعرفة للمرؤوسين إذ أن الموظف يحتاج إلى المعرفة والاطلاع على ما يُنتظر منه من عمل. فهو يحتاج إلى معرفة السياسة العامة للتنظيم والفلسفة التي يتبناها مديرهم، ومعرفة متطلبات عمله ومسؤولياته، حقوقه وصلاحياته ومكانته في التنظيم. فهذه المعرفة كما يقول (ماككريكر): (من المعرفة تنبع القوة) ذلك لأن المعرفة تقلل من الاعتماد على المجهول وغير المتوقع.

جـ- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل (consistent discipline) يحدد أسس الثواب والعقاب وتطبيقها بعدالة. قوانين تقاعد الموظفين ومالها من دور في الاطمئنان على مستقبلهم بعد أن يترك وظيفته، والتأمينات بمختلف أنواعها الصحي، ضد البطالة، ضد الحوادث، ضد العجز والشيخوخة، تعويض ومكافأت نهاية الخدمة إلى غير ذلك من الاجراءات الوقائية.

4- حاجة الموظف إلى الاحترام والتقدير الذاتي والى الاحساس بالمحبة والعطف والى تحقيق ذاته والى الاستقلال والحرية في العمل وفق ضوابط معينة. وحاجاته إلى الانتماء والاندماج تجعله يشعر بأنه يتمتع بصفات اجتماعية ضرورية في هذه الجماعة. فالمدير الناجح هو الذي يعمل على تحقيق ما سماه (برنارد) بجاذبية الانسجام الجماعي (as-sociational attractiveness) الذي يعني تحقيق الانسجام بين جماعة العاملين بتوجيه أعضائها للبعد عن الصراعات والكراهيات الشخصية القائمة على الفروق الطبقية أو العنصرية.

5- حاجة الموظف إلى الاحساس بالكفاءة والتفوق في العمل لأن ذلك من شانه أن يشعره بالفخر والزهو أمام رئيسه وزملائه لذا فهو بحاجة إلى من يقدّر الكفاءة والتفوق وهذه مسؤولية هامة للأدارة الديمقراطية.

6- الحاجة إلى تبادل أفكاره ومشاعره مع زملائه في العمل. ويرى (برنارد) أن اشباع هذه الحاجة يعتبر من أكثر الحوافز خفاءاً وهو ما اسماه (Condition of Communion) بمعنى الحاجة إلى تكوين علاقات قوية مع زملائه الذي يمكن أن يبوح لهم بأفكاره

ويتّفس عن مشاعره المكبوتة. وغالباً ما يعبر عن هذه العلاقات (بحب التجمع)(1) وهي الأساس لتكوين التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين القائمة على علاقات الود وتبادل الاحترام.

3- تفويض الصلاحيات:

يمكن تعريف التفويض (delegation) بأنه أسناد بعض المهام الرسمية والمساءلة (accountability) عن أنشطة محددة إلى شخص آخر. ويعتبر التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين أمراً ضرورياً لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة. إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف كليةً على جميع مهام المنظمة(2).

أن هذا التعريف يثير ضمنياً سؤالاً مرتبطاً مباشرة بذلك وهو:

* هل يمكن تفويض المسؤولية ؟

هناك جدل كبير يتعلق بتفويض المسؤولية (responsibility). ويؤيد من يرون أن المسؤولية لا يمكن تفويضها موقفهم بالقول بأن المديرين لا يمكن أن يسقطوا مسؤولياتهم عن وظائفهم إلى مرؤوسيهم بمجرد تمريرها اليهم. اما من يرون أن المسؤولية يمكن تفويضها فيبررون موقفهم بالقول بأن الرؤساء يستطيعون جعل مرؤوسيهم مسؤولين أمامهم عن تصرفات معينة.

4

ومع ذلك فإن التفويض إلى المرؤوسين لا يقلل من مسؤولية المديرين أمام رؤساهم. فتفويض المسؤولية لا يعني التخلي عنها بواسطة المدير الذي يقوم بالتفويض. فالمسؤولية ليست شيئاً يمكن تمريره من شخص إلى آخر. فعلى سبيل المثال: نفرض أن عميد لكلية التربية قرر أن يفوض بعض مرؤوسيه مسؤولية التأكد من أن جميع طلبات التقديم إلى الكلية يتم انجازها في خلال عشرة أيام بحسب ما تقتضي به سياسة الجامعة. فإن باستطاعة هذا المسؤول جعل مرؤوسيه قابلين للمحاسبة أو المساءلة عن هذا الموضوع. غير أن هذا لا يقلل من مسؤوليته أمام رئيسه. يعني ذلك ان يظل مسؤولاً عن إتمام هذا النشاط، وعن شرح أسباب عدم القيام به، وعن تصحيح أي مشاكل تنشأ عن تصرفات

(1) Barnard, (chester) the Funictions of the Exective, Harvard University, Press- Cambridg, 1964, pp.142-147.

(2) Appley, L.A. «staff and Line» Management News, Vol. 29, No.5, May, 1956, p.1

في كنعان، مصدر سابق، ص201.

مرؤوسيه. وبأختصار، لا يستطيع الشخص تفويض المسؤولية لأنها تبقى دائماً مع من يقوم بالتفويض:

يتضح مما سبق الجوانب الآتية:

1. أن التفويض ليس تنازلاً أو تخلياً -abdication- فهو ليس مسألة اعطاء الآخرين اعمالاً للقيام بها واخبارهم بضرورة إنجازها وعندما تكون المسألة كذلك فان النتائج التي يريدها او يتوقعها المدير نادراً ما تتحقق.
2. ان التفويض ليس تركاً أو هجراً للمسؤولية.
3. انه لا يعني أن المدير يفقد السيطرة أو الرقابة.
4. أنه لا يعني أن المدير يتجنب اتخاذ القرارات. فالمدير الذي يفوض يظل يتخذ القرارات. والنقطة الهامة هي أنه يركز على تلك القرارات والموضوعات ذات الأهمية الخاصة ويترك للمرؤوسين القرارات التي يحسن اتخاذها في موقع الاتصال المباشر.

وهناك عدد من المزايا التي تنتج عن استخدام التفويض بصورة مناسبة هي ما يأتي:

1- كلما زادت المهام التي يستطيع المدير تفويضها، زادت الفرصة للبحث عن مسؤوليات أكثر من المديرين في المستويات الإدارية الأعلى وقبولها لذلك فان المدير لا يقتصر تفويضه على الأمور الروتينية فقط ولكن أيضاً المهام التي تتطلب مبادرة وفكراً. لكي يستطيع أن يعطي وقتاً أكبر للعمل بأقصى فاعلية لمصلحة منظمته[1].

وفيما يأتي بيان بدرجات التفويض التي يمكن أن يتبعها المدير:

أ- أتخاذ التصرف المطلوب دون الحاجة إلى الاتصال بالمدير.

ب- اتخاذ التصرف المطلوب مع معرفة المدير لما يقوم به المفوض له.

جـ-دراسة المشكلة وتعريف المدير بما ينوي أن يعمله المفوض له والتصرف فيما لو لم يرفض المدير.

د- دراسة المشكلة وتعريف المدير بما ينوي أن يعمله المفوض له ولكن تأجيل التصرف حتى يصل على موافقة المدير.

---

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص228.

هـ- دراسة المشكلة. وتعريف المدير بالتصرفات البديلة الممكنة ومزايا وعيوب كل منها وترشيح أحدها للمدير لكي يوافق عليها.

و- دراسة المشكلة وإعطاء الحقائق المتعلقة بها. ثم يقرر المدير ما ينبغي أن يتخذ بشأنها.

2- وثاني مزايا التفويض المناسب هو أنه غالباً ما يؤدي إلى قرارات أفضل لأن المرؤوسين الأقرب إلى موقع التنفيذ والمواجهة مع المشكلة غالباً ما تكون رؤيتهم للحقائق أوضح. فرئيس القسم مثلاً يكون في موقع أفضل بالنسبة لمشاكل القسم الميدانية من معاون العميد الموجود في العمادة.

3- السرعة في أتخاذ القرارات. فالرجوع إلى الرؤساء الذين ربما يرجعون بدورهم إلى رؤسائهم يمكن أن يضيع وقتاً ثميناً قبل أتخاذ القرار. ويمكن تفادي هذا التعطيل عند تفويض المرؤوسين سلطة أتخاذ ا لقرارات الضرورية في الحال[1].

4- يضاف إلى ذلك أن التفويض يؤدي إلى تقبل المرؤوسين المساءلة ويمارسون الحكم الشخصي. ولا يساعد هذا فقط على تدريب المرؤوسين ولكنه يحسن أيضاً ثقتهم بالنفس واستعدادهم للمبادرة.

ويمكن زيادة فاعلية التفويض عن طريق أخذ أثاره في الاعتبار والقيام بعملية التفويض من خلال خطوات مخططة. وتتضمن خطوات التفويض ما يأتي:

أ- تحديد المهام التي يمكن تفويضها: إذ ليس من الضروري أن تقتصر على المهام الروتينية. وإنما يمكن أن تتضمن المهام التي تتطلب تحدياً ومبادرة وتفكيراً خلاقاً.

ب- تحديد من سيكلف بالمهمة. ويتضمن ذلك أخذ عناصر الوقت والقدرات والتدريب في الاعتبار.

جـ- تفويض المهمة. ويتضمن ذلك إعطاء كل الحقائق المتصلة بها ويستحسن أن يتم التفويض بالنتائج المتوقعة وليس بالطرق التي سيستخدم. كما يتضمن ضمان مناخ الاتصال المفتوح بين المفوض والمفوض له.

د- وضع نظام للتغذية العكسية. وذلك لكي يبقى من قام بالتفويض على علم بما

(1) Paterson, T.T., Management theory, Business pub, Ltd. London, 1966, p.212.

4

يتم احرازه من تقدم"[1].

وعلى الرغم من المزايا المرتبطة بالتفويض، يتردد كثير من المديرين في تفويض الصلاحيات. كما يتردد كثير من المرؤوسين في قبولها. وهناك عدد من الأسباب التي يذكرها المديرون لبيان عدم قيامهم بالتفويض مثل "أستيطع أن أقوم بهذا العمل بنفسي بشكل أفضل". أو "ليس لدى المرؤوسين الكفاءة اللازمة" أو "شرح ما ينبغي القيام به يأخذ مني وقتاً أطول من الوقت الذي يأخذه القيام به". وكل هذه الأسباب هي في الحقيقة مجرد مبررات يسوقها المديرون لأخفاء الأسباب الحقيقة لتجنب التفويض.

وقد يكون سبب التردد في التفويض هو نقص قدرة المدير. فبعض المديرين قد يعوزهم النظام أو المرونة وبالتالي عدم التخطيط مقدماً وتحديد المهام التي ستفوض والى من ستفوض ووضع نظام المراقبة الذي يضمن رصد تصرفات المرؤوسين.

كما أن الاحساس بعدم الأمان قد يكون سبباً أخر للتردد في التفويض، لذلك يظل الرئيس مسؤولاً عن تصرفات مرؤوسيه. كما أن المدير قد يخشى فقدان القوة إذا قام المرؤوسون بالعمل بشكل جيد. كما أن عدم الاحساس بالأمان يمكن أن يكون حاجزاً أمام قبول التفويض. فبعض المرؤوسين يريدون تجنب المسؤولية والمخاطرة ويرغبون في أن يقوم رؤساؤهم باتخاذ جميع القرارات وبالمثل فالمرؤوسين الذين يخافون من الانتقاد أو فقد وظائفهم نتيجة ارتكاب الأخطاء غالباً ما يترددون في قبول التفويض.

ان المطلب الأساس للتفويض الفعّال هو استعداد المديرين لأعطاء مرؤوسيهم حرية حقيقية لأنجاز المهام المفوضة اليهم. كما أن المديرين يجب أن يقتنعوا بحقيقة أن هناك أكثر من طريقة لحل المشكلة. وان للمرؤوسين الحق في أتخاذ مسار مختلف عن المسار الذي قد يختارونه هم. كما أنهم قد يخطئون عند تنفيذ مهامهم. ومع ذلك يجب السماح لهم بالوصول إلى الحلول الخاصة بهم والتعلم من أخطائهم. فالحل لأخطاء المرؤوسين ليس أمتناع الرئيس عن التفويض، ولكن تدريبهم.

كما أن تحسين الاتصالات بين المديرين ومرؤوسيهم سيزيد التفاهم التبادل ويجعل التفويض أكثر فاعلية. فالمدير الذي يعرف قدرات وامكانيات مرؤوسيه يستطيع أن يقرر بواقعية اي المهام التي تستند إلى أي من الأفراد. كما أن المرؤوسين الذين يتم تشجيعهم

(1) Appley, L.A. «Staff and Line, Op. Cit, p.17.

على استخدام قدراتهم ويشعرون بمساندة رؤسائهم لهم سيكونون أكثر استعداداً لتحمل وقبول المسؤولية(1).

وهناك عدد من العوامل التي يمكن أن يسترشد بها المديرون عند قيامهم بالتفويض. والتي من أهمها ما يأتي(2):

1- تكلفة القرار Costtiness of the disition:

ويعتبر هذا من أهم العوامل المؤثرة في درجة تفويض الصلاحيات وكقاعدة عامة كلما كانت تكلفة القرار أعلى مال المدير إلى الاحتفاظ بسلطة أتخاذه. وقد تكون التكلفة في شكل نقدي أو معبراً عنها بشكل غير ملموس مثل أثر القرار على سمعة المنظمة أو مركزها المتنافس أو معنويات العاملين. فشراء حاسوب لكل فصل دراسي في مدارس التعليم العام قرار تتخذه الأدارات العليا بينما قرار شراء أثاث أو لعب للأطفال يتخذ في مستوى أداري أدنى.

2- وحدة السياسة Uniformity of Policy:

فكلما زادت الرغبة في تطبيق سياسة موحدة مثل الميل إلى تفويض الصلاحيات لأن هذا هو أقصر الطرق لتحقيق هذه الرغبة.

3- حجم المشروع:

كلما زاد حجم المشروع وعدد القرارات اللازم اتخاذها وتباعدت المناطق التي يعمل بها صاحبت ذلك صعوبة التنسيق. وزيادة حجم المشروع تصحبها زيادة في عدد اداراته ومستوياته الإدارية. ويقضي إلى ضرورة تفويض الصلاحيات لهذه المستويات حتى تتمكن من أداء واجباتها.

4- فلسفة الإدارة:

نعني بها نوعية الإدارة العليا ونظرتها إلى السلطة. فبعض المديرين يرى الاحتفاظ بالسلطة دعماً لقوته ونفوذه. بينما يرى البعض الأخر أن من مصلحة المنظمة ومصلحته شخصياً تفويض السلطة اللازمة إلى المرؤوسين لتحقيق السرعة في أتخاذ القرارات التي لا يتسع لها وقته أولا تستدعي الرجوع اليه.

4

---

(1) أساسيات الإدارة والتنظيم. مصدر سابق. ص228.

(2) Koontz, H& O Donnell, C, Principles of Management 4th ed. McGraw Hill, N.Y, 1968, pp.350-358.

5- كفاءة المرؤوسين:

ان توافر المديرين من ذوي الكفاءة المطلوبة يؤثر على مدى الصلاحيات التي تفوض اليهم لأن توزيع سلطة اتخاذ القرارات يفترض توافر المديرين القادرين على ذلك.

6- مدى توافر وسائل الرقابة:

عندما يتأكد المدير من أن تفويض الصلاحيات سيتم بشكل مناسب ولكن قد يتردد المدير عندما يجد نقصاً في وسائل الرقابة ويدعم قول البعض أنه من الأسهل عليه القيام بالعمل على أن يصحح أخطاء الغير التي ترتبت على تفويض الصلاحيات(1).

ثانياً: تقييم الإدارة الديمقراطية:

سنعرض فيما يأتي لأهم المزايا والمآخذ التي كشفت عنها الدراسات المتعددة في هذا المجال:

أ- مزايا الإدارة الديمقراطية:

1. ينتج عن الإدارة الديمقراطية جماعة تكون أكثر تعاوناً وايجابية وانسجاماً مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وارتفاع كفاءتها الانتاجية.
2. حفز العاملين ودفعهم إلى العمل بتفاني.
3. توجيه اتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم.
4. يزيد من أحساس المرؤوسين بأن أهدافهم وأهداف التنظيم واحدة فيقوي تأييدهم لأهداف التنظيم ويعملون متعاونين لتحقيقها، ويقلل من نسبة التغيب والصراعات داخل التنظيم.
5. يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه.

ب- مآخذ الإدارة الديمقراطية:

1. ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية الإدارة الديمقراطية، ذلك أن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون على حساب ممارسة المدير لسلطاته الرسمية.

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص231-230.

2. ما يؤخذ على المشاركة من أنها قد تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة.

3. يعد الأسلوب الاستشاري الذي تنتهجه الإدارة الديمقراطية أسلوب غير عملي ولا يتلاءم مع الشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.

4. أثبتت الدراسات التي أجريت في جامعة ميشيجان الأمريكية أن السلوك الإداري الذي يركز اهتمامه على الموظفين لا يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة الانتاجية. وتوصلت الدراسات تلك إلى أن الإداري الناجح هو الذي يتسم بقدر وسط من التأكيد على الأنتاج مع مراعاة تجنب انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الانتاج.

المبحث الثالث
الإدارة الحرة

مقدمة:

يعود استخدام أسلوب الإدارة الحرة (Laissez - Free-rein Leadership) إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Free-rein approach) أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً.

4

وقد وردت عدة تسميات لهذا الأسلوب. منها (الفوضوية) كما يسميها البعض الآخر المنطلقة. أو غير الموجهة. أو سياسة أطلاق العنان. أو دعه يعمل (Laissez-faire).

وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينات. إذ تم استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة (ايوا) الأمريكية. ثم جرى تطبيقه في الدراسات الميدانية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة.

وفيما يأتي توضيح لخصائص هذا الأسلوب ثم بيان مزاياها ومآخذها:

أولاً: معنى الإدارة الحرة:

يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في التأثير على سلوكهم كما في

الأسلوبين السابقين. ولكن يختلف عنهما في درجة التأثير ووسائله. ففي حين تركز الإدارة الاوتوقراطية اهتمامها على الانتاج. وتركز الديمقراطية على المرؤوسين. فان الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل (Individual Centered Free- rain)(1).

ثانياً: خصائص الإدارة الحرة:

كشفت الدراسات التطبيقية الخصائص الآتية:

1. اتجاه المدير إلى اعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل. ظناً منه بأن هذه الحرية الزائدة تنمي قدرات المرؤوسين وتزيد من امكانيات العمل لديهم. لذا فان المدير يكتفي بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة غير المحددة فدوره سلبي يصل إلى أدنى درجة من الاسهام في أنشطة التنظيم في حين يبلغ دور الفرد العامل أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله متجاهلاً وجود المدير بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها الإدارة الأوتقراطية دور المرؤوسين.
2. تفويضه للصلاحيات تأخذ أوسع نطاق وميله إلى اسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة غير محددة. فيترك حرية أصدار القرارات ووضع الحلول لأنجاز العمل ذلك من شأنه يتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه ويتعلم تقييم نتائج عمله.
3. يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات معتقداً أن أسلوب الحرية لا يجدي إلا بهذا الأسلوب في سبيل تسهيل سبل الاتصال به فسياسة الباب المفتوح في الاتصالات لا تعني استعداد القائد من هذا الطراز للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها. وانما اعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها. تاركاً لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل(2).

ثالثاً: مزايا الإدارة الحرة:

يترتب على هذا الأسلوب نتائج مرضية فيما لو توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه. أهمها ما يأتي:

---

(1) عبد الكريم درويش. وليلى تكلا. أصول الإدارة العامة. ط2. الأنجلو المصرية. القاهرة. 1972. ص119.
(2) فتوح أبو العزم. العلاقات الأنسانية والدراسات السلوكية. الرياض. 1975. ص٧٤-73.

1- عندما يكون المرؤوسون على مستوى عالٍ من التعليم والوعي وذلك لأن تفويض المدير للصلاحيات على أوسع نطاق واصداره التعليمات العامة يحتاج إلى كفاءات عالية قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم مكنون التعليمات. لذلك فإن المرؤوسين الذين يفتقدون القدرة الكافية على الاستيعاب لا ينسجمون مع هذا الأسلوب الذي يحتاج إلى ثقة عالية وأقدام على تحمل المسؤولية.

2- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه. إذ أن مثل هذا الأسلوب يكون ناجحاً لبعض أوجه النشاط العلمية ومراكز البحث العلمي إذ ترك الحرية لهم وأجراء التجارب العلمية ذلك أن التدخل في عملهم قد لا يشجع البحث العلمي والابتكار وقد يضعف روح المبادأة ويكبت المواهب(1).

رابعاً: مآخذ الإدارة الحرة:

لقد كشفت نتائج بعض الدراسات(2) التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية المترتبة على التنظيم وعلى المرؤوسين، منها:

1- ان الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يتصف بالرضا دائماً عن عمله، وأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل. إذ أن النهج المطلق الذي ينتهجه الفرد يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة من الإدارة، مما يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون.

2- مجموعة العمل في ظل هذا الأسلوب ليس لها كيان في الغالب، وأن أعضاءها لا يؤدون عملهم كاملاً.

3- الإداريون في هذا الأسلوب غالباً ما يضيعون معظم وقتهم في أستقبال الزوار والضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج التنظيم لمجرد أشباع رغباتهم باكتساب التقدير.

4- المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم وزيادة حدة الروح الفردية مما يجعل توجيهها نحو تحقيق الأهداف صعب جداً(3).

---

(1) عبد الكريم درويش، وأحمد عوض الله، القيادة الإدارية، مفهومها، مقوماتها، أساليبها، مؤتمر القادة الإداريين، الدورة (13)، من (15/3 إلى 17/3)، 1969، ص138.

(2) Owens, Op. Cit, 1973, pp.393-394.

(3) بيل بوهلن، ورود أباو، مرجع سابق، 1962، ص18، في نواف كنعان، ص211.

الفصل الخامس

القيادة

- مقدمة
- نظريات القيادة

المبحث الاول: نظرية السمات

المبحث الثاني: نظرية الموقف

المبحث الثالث: النظرية التفاعلية

المبحث الرابع: الانماط القيادية من وجهة النظر المعاصرة

أولاً: القيادة التبادلية

ثانياً: القيادة التحويلية

ثالثا: القيادة الكارزمية

المبحث الثالث: النظرية التفاعلية

المبحث الرابع: الانماط القيادية من وجهة النظر المعاصرة

أولاً: القيادة التبادلية

ثانياً: القيادة التحويلية

ثالثا: القيادة الكارزمية

الباب الاول

القيــادة The Leadership

مقدمة

خلال عصور التاريخ المختلفة عرف الانسان ان الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب أو في ميادين الأعمال أو السياسة يرجع في جانب كبير منه إلى مدى قابلية وقدرة القيادة. وعرف الأنسان أيضاً أن كل جماعة أو منظمة تحتاج إلى قادة، ولكنه وقف دائماً في حيرة أمام عدة تساؤلات مثل: ما الذي يميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة؟ وما الذي يميز القائد الناجح من القائد غير الناجح؟[1].

وفي محاولة للأجابة عن مثل هذه التساؤلات لجأ بعض الأفراد قديماً ومنذ مئات السنين إلى أساليب قد تعد نوعاً من الشعوذة. فهناك من حاول استكشاف شخصية القادة عن طريق أشكال جمجمة الرأس لمعرفة القوى الذهنية للقادة Phrenology. ومنهم من لجأ إلى تحليل خط يدهم في الكتابة Graphology ولجأ البعض الآخر إلى أستقصاء وضع النجوم وعناصر الاجرام السماوية على القادة Astrology[2].

5

وعلى الرغم من الأهمية لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن. إلا أن مفهوم القيادة ما زال غامضاً لدى الكثيرين. فليس هناك أي خلاف على وجود القيادة أو على تأثيرها الكبير على الأداء الأنساني، ولكن وصف ابعادها وطريقة عملها الداخلي أمراً غاية في التعقيد.

أولاً: مفهوم القيادة:

يمكن القول بان هناك عدداً من التعاريف المختلفة بقدر عدد الذين حاولوا تعريفها من المهتمين بالقيادة. وفيما يأتي بعضاً منها:

---

(1) Hodgetts, R.M. «Management: theory, process and practice, (Philadelphia, W.B. Sanders Company), 1975.

(2) محمد حناوي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص293.

القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على العاملين وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين[1].

وقد عرفها تيد Tead بانها مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه[2].

كما عرفها مرسي: السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك[3].

وعرفها العلاق بأنها قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة من الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة[4].

ويمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة.

ومن خلال تلك التعريفات تبرز نقاط هامة هي:

1- أن القيادة يجب أن تتضمن أفراداً أخرين (المرؤوسين) فباستعدادهم لقبول توجيهات القائد، يحددون مكانة القائد ويجعلون عملية القيادة ممكنة. وبدونهم تصبح كل الصفات القيادية للمدير غير ذات موضوع.

2- أن القيادة تنطوي على توزيع غير متساو للقوة بين القادة وأفراد الجماعة، فعلى الرغم من أن القادة لديهم سلطة توجيه بعض أنشطة أفراد الجماعة الذين لا يستطيعون بالمثل توجيه أنشطة القائد فان أفراداً معينين من الجماعة يمكنهم التأثير على هذه الأنشطة بعدد من الطرق.

3- بالأضافة إلى قدرة القائد المشروعة على أعطاء مرؤوسيهم أو تابيعهم أوامر أو توجيهات، فانهم يستطيعون أيضاً التأثير فيهم بطرق أخرى مختلفة(5).

---

(1) عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، أصول الأدارة العامة، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974، ص386.

(2) اوردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في أدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم، القاهرة، النهضة للنشر، 1965، ص16.

(3) سيد مجيد الحميد مرسي، العلوم السلوكية في مجال الأدارة والانتاج، ط2، القاهرة، دار التضامن للطباعة، 1984، ص141.

(4) بشير العلاق، معجم مصطلحات العلوم الادارية الموحدة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1983.

5 () محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الأدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص228.

ثانياً: القيادة والأدارة:

لو أجرينا مقارنة بين القيادة والأدارة لوجدنا ان ما يميز الأدارة عن القيادة هو أن الأدارة تعني بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والامكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية. أما القيادة فتتعلق بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى. والقائد هنا لكي ينجح ينبغي أن يجمع بين الأمور التنفيذية والغايات في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ. كما أنه يقوم برسم السياسة وفي المشاركة في تنفيذ هذه السياسة(1).

وهناك وجهة نظر أخرى تنظر إلى الأدارة على أنها معينة بالحاضر وليس لها دور في تغييره، وأن المدير هو عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار. أما القائد فانه يدعو للتغيير في البناء والتنظيم، لذا فأنه ينظر اليه على أنه مقلق للأوضاع في عمله.

وقد ينظر إلى الفرق بين الأدارة والقيادة من منظور السلطة والنفوذ أو التأثير، بمعنى أن الإداري يمارس سلطته بحكم ما يخوله له مركزه ووظيفته وهذه السلطة رسمية وتستند في شرعيتها على القانون وقواعد التنظيم. أما النفوذ أو التأثير فهو مصدر من مصادر القوة ويعتمد على سلطة غير رسمية من خلال مكانته بين العاملين معه وبهذا المعنى ليس من الضروري أن يكون كل أداري قائداً حتى ولو كان في مركز القيادة بالفعل(2).

ويرى (دمعة) بأنه ليس هناك فرق أساسي بين الأدارة التربوية والقيادة من حيث الغايات والمضامين العامة، وأنما يكمن الخلاف في الأساليب والممارسات التي يتبعها المدير أو القائد في الوصول إلى تلك الغايات والأهداف(3).

5

ثالثاً: نظريات القيادة:

لقد تركزت الجهود حول معرفة طبيعة المواهب والمهارات الفريدة التي مكنت القادة من القيام بمنجزاتهم الهامة عبر السنين. وأول هذه الاتجاهات في هذا الميدان يمكن ارجاعها تاريخياً إلى الأغريق القدماء والرومان، إذ أنها كانت تقوم على أن القادة يولدون قادة، الأمر

---

(1) محمد منير مرسي، الأدارة التعليمية، مصدر سابق، ص113.

(2) محمد منير مرسي، الأدارة التعليمية، مصدر سابق، ص114.

(3) مجيد دمعة، بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1984.

الذي أدى إلى التوصل ومنذ بداية القرن العشرين إلى بعض النظريات وفي مقدمتها "نظرية الرجل العظيم The Great man theory" التي ظهرت عام (1910) "لتوماس كارليل" الذي قال فيها: "ان التقدم الذي حدث في العالم هو نتاج رجال عظماء". واستمر هذا الأعتقاد بان الشخص يولد ومعه خصائص القيادة أو لا يولد بها.. واستخدمت في التدليل على ذلك شخصيات تاريخية شهيرة والذي يقال عن اولئك الرجال أن لديهم القدرات "الطبيعية للقيادة"(1).

ثم تبعتها نظرية أخرى معارضة لها تسمى نظرية "الحتمية الثقافية" "Cultural Determinism" التي تزعم ان الرجال العظماء ليسو فريدين بشخصياتهم بل ظهروا نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية(2). بمعنى أن مجموعة العوامل الاجتماعية هي التي تحتم ظهور الرجل العظيم ولو لم يظهر هذا الرجل العظيم لظهر رجل عظيم أخر(3).

على أن هذه النظرية كانت قد فسحت الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة عرف باسم نظرية "السمات Trait Theory" والتي فندت صحة هاتين النظريتين. إذ أسفرت معظم الجهود التي قام علماء الأدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الاكفاء عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين احداهما معايير شخصية، تدور حول السمات الشخصية للقائد. وثانيهما: معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين تمخضت منها نظريات القيادة هي على التوالي:

---

1 () نواف كنعان، القيادة الإدارية، المصدر السابق، ص254.

2 () زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الأدارة، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1976، ص ٢٣٩.

3 () بيل بوهلن، وأخرون، القيادة وديناميكية الجماعة، ترجمة محمد علي العريان، وابراهيم خليل شهاب، الانجلو المصرية، 1969.



المبحث الاول
نظرية السمات Trait Theory

أولاً: خصائص النظرية:

ركزت نظرية السمات على خصائص شخصية القائد وقيمه والطباع التي تميزه في الحياة. فقد بذلت جهود كبيرة قبل الحرب العالمية الثانية للكشف عن السمات التي تحدد شخصية القائد وتميزها عن غيرها. وبدأ الاهتمام واضحاً في هذا الاتجاه. فطرأ نمو سريع على نظريات الشخصية. لكن هذا الجهد الكبير الذي بذل لجمع سمات وخصائص الشخصية القيادية. لم يسفر عن نتائج مرضية[1]. إذ قام "جارلس بيرد Charles Byred" عام (1940) بدراسة لعشرين قائمة كل منها تحوي مجموعة من السمات التي خرجت بها الاستقصاءات المختلفة وأشار إلى أنه لم يجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين[2].

وفي عام (1947) أوضح "جنكنز Jenkins" أنه بعد مراجعته لطائفة عريضة من الدراسات التي تحوي مجموعة متنوعة من الأطفال ورجال الأعمال والمهنيين والعسكريين. لم يجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين[3] على أساس أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة والزعماء بعد ملاحظتهم هي المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وامكانية النجاح فيها (Leadership Potential)[4].

وبهذا الصدد قام "ستوكدل Stogdill" في عام (1948) بمسح ما يقرب من (124) دراسة في مجال شخصية القائد ولاحظ تشابهاً غير هام بين الدراسات فيما يتعلق بسمات القائد الشخصية. وتوصل "ستوكدل" إلى أن هناك سمات فريدة في شخصية القائد.

---

(1) نواف كنعان. القيادة الإدارية. المصدر السابق. ص280.

(2) جابر عبد الحميد جابر وعماد الدين سلطان. «الفرد وسيكولوجية الجماعة». القاهرة. النهضة العربية. 1964.

(3) Jenkins, W.O. Areview of Leadership studies with particular reference to military, problems psychological, Bulletin, January, 1947, in

نبيل صبيح. القيادة الإدارية في اطار منهج وفلسفة النظم. مجلة دراسات في الأدارة التربوية. مجلة (6). الدوحة. قطر. 1984.

(4) F.Fiedler, A theory of Leadership Effectiveness, McGraw Hill Book Co., New York, 1969, p.10.

إلا أن هذه السمات تختلف من وضع لآخر[1]. وفي السطور الآتية بعض من تلك السمات التي توصل اليها (ستوكدل) من خلال تقييمه لتلك الدراسات الميدانية والتي تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين:

1- القدرة Capacity: متضمنة الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، العدالة.

2- مهارة الانجاز Achievement: وتتضمن الثقافة والتعليم المعرفة الواسعة، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

3- تحمل المسؤولية Responsibility: وتتطلب المبادأة، والثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق والطموح.

4- روح المشاركة Participation: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.

5- المكانة الاجتماعية Status: وتتطلب الشعبية Popularity أي أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي. وهذه السمة لها أهميتها في الواقع العملي (كما يقول ستوكدل) في الدول المتقدمة والنامية على السواء.

6- القدرة على تفهم الموقف Situation: وهذا يتطلب مستوى ذهنياً جيداً، ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف[2].

ويؤكد "ستوكدل" أن هذه السمات تختلف من وضع لآخر، وهذا يعني ان الفرد لا يمكن أن يصبح قائداً بفضل سماته الشخصية فقط بل لابد من أن تتفق هذه السمات مع سمات وأهداف أفراد المجموعة التي يرغب في قيادتها والموقف الإداري[3].

وقد لاحظ ستوكدل من نتائج الدراسات التي استعرضها، أنها تمت في عدد من الجماعات تختلف في طبيعة تكوينها، كأطفال المدارس والعاملين في الكنائس والمجندين

---

(1) كمال دواني وعيد ديراني، العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامية وشعور المعلمين بالأمن، مجلة دراسات، مجلد (11)، العدد (6)، 1984.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، المصدر السابق، ص285.

(3) حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 1974.

وغيرها. كما لاحظ أن هذه الدراسات افترضت أن القائد يتمتع ببعض السمات التي تؤهله للقيادة، أو المرؤوس فيفتقر إلى بعض هذه السمات.

كما توصل "سيسيل جود C.Good"[1] من خلال دراساته الهامة عن القيادة إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة هي[2]:

1 - أن يكون معدل ذكاء القائد أكثر من معدل ذكاء المرؤوسين على الا يكون مستوى ذكائه عالياً إلى الدرجة التي تجعل من العسير على مرؤوسيه التفاهم معه في العمل.

2- أن يكون لديه اطلاع والمام واسعين بأمور العمل.

3- أن يمتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بحيث يكون مقنعاً لمرؤوسه ومفهوماً لديه.

4- أن يكون ناضجاً عقلياً وعاطفياً.

5- أن يمتلك الدافع الذاتي الذي يحفزه إلى العمل لتحقيق الانجازات المطلوبة.

6- لديه المهارة الانسانية والاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.

ويرى عالم الأدارة الهندي "تايجي"(3) أن الفرد يجب أن يمتلك ثلاثة أصناف من السمات لكي يصبح قائداً هي:

1 - **سمات شخصية Personal** وتتمثل فيما يأتي:

أ- الصحة الجيدة والقدرة على التحمل والطاقة الجسمية العالية.

ب- إدراك المدير لرسالته وللهدف المراد تحقيقه وتمتعه بالحماس والثقة بالنفس.

جـ- روح الصداقة في تعامله مع مرؤوسيه وتقديره لهم.

د- الذكاء الحاد، والفهم العميق والشامل للأمور، وسرعة البديهة في أدراك عناصرها الرئيسة.

هـ- الأمانة والاستقامة والاحساس بواجباته الاخلاقية.

و- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة.

5





(1) Cecil Good, significant Research on Leadership, personal, Vol: xxvii, No.5, March, 1951, pp.342-349 157في نواف كنعان، ص

(2) Taylor, Op. Cit, 1962, pp.22-23.

(3) Tyagi, Op. Cit, 1972, pp.287-290. 258في نواف كنعان، ص

2- سمات سياسية(Political): وتتمثل في القدرة على الاستجابة للروح السياسية العامة، وادراكه للأهداف السياسية والمثل العليا التي يطمح الشعب إلى تحقيقها، سواء كانت سياسية أو أقتصادية أو أجتماعية.

3- سمات نظامية (Institutional): وهي تعني: قدرته على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل صحيح، وعلى تفويض صلاحياته ومعرفته للحدود التي يجب أن يلتزم بها في التفويض وادراكه الواعي لخطوط الاتصال الرسمي وحذقه في استخدامها وقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة في حدود الأهداف والخطط المرسومة.

كما قام "ارنس ديل" بجمع السمات التي تأخذ بها ثماني شركات عند اختيار مديريها هي:

1. الدقة في العمل 2. القدرة على التفويض 3. الاستعداد للتعاون والتعلم والاشراف 4. الاخلاق الممتازة 5. القدرة على التصور والابتكار والتنسيق 6. الاستقرار العاطفي والصحة الجيدة 7. القدرة التحليلية والأداء الجيد والحكم الصائب على الأمور[1].

يتضح من العرض السابق لأهم السمات اللازمة للقيادة أنها كثيرة ومن الصعب توفرها والعمل بها يتعلق بعوامل عديدة منها: الاتجاهات السائدة في المجتمع والتطورات المختلفة التي يمُر بها وقواعد السلوك التي تحكم المجتمع. فضلاً عن أن هناك سمات خاصة بكل مجال قيادي، في التربية أو الصحة، أو الصناعة أو العسكري... الخ.

ثانياً: المهارات القيادية اللازمة للأداري(2):

توجد مجموعة من المهارات التي تعد ضرورية لنجاح الإداري أتفق عليها دارسوا الأدارة وتم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

1. **المهارات الذاتية (Individualistic Skills)**: وتتمثل في السمات الآتية:

أ- السمات الجسمية متمثلة في الطاقة البدنية والعصبية الصحية وحيويته وقدرته على التحمل واشاعة الحيوية والنشاط في المرؤوسين للعمل على تحقيق الاهداف المطلوبة.

---

(1) Dale (Emess): «Management - theory and practice McGraw - Hill book cork, 1965, p.417 في نواف كنعان، مصدر سابق، ص215

(2) محمد منير مرسي، الأدارة التعليمية، مصدر سابق، ص162.

ب- قدرات عقلية واستعدادات فكرية وعادات ذهنية على رأسها الذكاء الذي يتفرع منها سمتا القدرة على التصور (Imagination) والتمتع بروح المرح والدعابة (Sence of Human) ذلك بالتعرف على المشكلات ومواجهتها بالفهم العميق والشامل لكل التفاصيل وسرعة البديهية في أدراك العناصر الرئيسة الهامة. وتمتع القائد بروح المرح والدعابة يجعله بعيداً عن التزمت ويساعده على أقامة علاقات ودية مع المرؤوسين لاجتذابهم واستمالتهم للتأثر به.

ج- المبادأة والابتكار(Initiation): وتعني الميل الذي يدفع الفرد إلى البدء سبقاً للآخرين بالأقتراح أو العمل. التي من شأنها أن تكون القوة المحركة للعمل أمام مرؤوسيه وشحذ عزيمتهم على أداء العمل. وهذا الأمر يتطلب الشجاعة، والقدرة على حسم الأمور، والقدرة على التوقع.

د- ضبط النفس (Self- Control): التي تعني القدرة على ضبط الحساسية والانفعال من اعاقة القدرات الجسمية والنفسية. وهذا يتطلب من القائد أن يبرح في أدارة نفسه أولاً قبل أدارة الأخرين. بتحقيق الأتزان العاطفي والانفعالي (Smotional Stabillity) التي تعني التمتع بالنضج الانفعالي بالثبات في مواجهة القوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغط. وتقبله للنقد دون غضب ولا يسمح للهوى أو التكبر الأعمى أن يؤثر في قراره أو الاستحياء أن يسيطر عليه. ذلك كله يتطلب التحكم في العواطف والقدرة على توجيهها الوجهة الصحيحة.

5

2. المهارات الفنية (Technical Skills):

ومن أهم السمات والقدرات المرتبطة بهذه المهارة هي:

أ- القدرة على تحمل المسؤولية (ability to assume responsibility): وهي تعني شعور القائد بعدم الرضا عن نفسه عندما يفشل في تحقيق ما عزم عليه أو التزم أدبياً بتحقيقه، أو عدم الرضا عن القيام بعمل التزم أدبياً بعدم القيام به. وهذا يتطلب الثقة العالية بالنفس، والقدرة على التنفيذ والأصرار وعدم الاحباط، والقدرة على أتخاذ الاجراءات التي قد تكون غير محببة لكنها ضرورية، ومقاومة الضغوط(1)

(1) السيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص300.

ب- الفهم العميق والشامل (Thoroughness): أي أن يكون القائد ملماً بالمعارف الأنسانية وغنياً بثقافته وهو يوصف بأنه شخص عام في مقابل الشخص المخصص.

ج- الحزم (Decisiveness): هي تعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور الآخرين وهذه تتطلب القدرة على التقرير والتنفيذ والحكم المبني على الأختيار بين البدائل المتاحة للحل(1).

د- الايمان بالأهداف وامكانية تحقيقها: هذه السمة من شأنها أن تزيد من قدرة القائد على أقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق الهدف. ويجعله يكرس حياته ويقدم التضحيات في سبيله(2).

3. المهارات الانسانية (Human Skills):

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب سمات الاستقامة وتكامل الشخصية (Integrity) وهي تعني توفر الانسجام والاتزان في سلوك القائد. كما تتطلب الأمانة والأخلاص والخلق الطيب التي من شأنها أن تخلق الثقة بقيادته والاطمئنان إلى أن مصالحهم مصونة.

وقد دلت نتائج دراسة قام بها (ليكرت) أن الأمانة والاحساس بالالتزام الأخلاقي نحو أداء الواجب (Since of Moral Duty) ترتبط ارتباطاً ايجابياً بنجاح القائد(3).

ثانياً: تقييم نظرية السمات:

تعرضت نظرية السمات للمآخذ الآتية:

1. أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة قد فشلت في أيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصورة عامة. والسبب بذلك قد يعود إلى عوامل كثيرة منها: عدم كفاية أساليب الشخصية القيادية المستخدمة في الدراسات. كما أن الجماعات التي شملتها هذه الدراسات تختلف عن بعضها بشكل

---

(1) Cornell, William, Organization and management in industry and bisiness, 3rd, ed. The Ronald press, Co., New York, 1947 270ص. في نواف كنعان، مصدر سابق.

(2) Killian, Ray: «managers must Lead», American management Association, Inc, New York, 1966.

(3) كمال دسوقي، سيكولوجية أدارة الأعمال، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1960، ص33.

ملحوظ في تكوينها ونشاطاتها كالمدارس والكنائس والجيوش مما ترتب عليه أختلاف قوائم السمات الشخصية، كما أن القيادة نمط معقد يعصب معه تحديد سمة القيادة، فقد يكون شخص قائد لحسن خُلُقه وأخر لشدة ذكائه وثالث لشجاعته وهكذا(1). فضلاً عن أن أنصار النظرية أقاموا فهمهم للقيادة في أطار السمات الشخصية للقائد دون تقديرهم لأهمية الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والموقف(2).

2. بعض السمات قصرت فقط على القادة بينما هي قد تكون موجودة في القادة وغيرهم كالذكاء، والقدرات الجسمية، والعزم والاستقامة(3).

3. لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات كما ورد في سمات القائد. كما أنه ليس هناك أتفاق بينهم على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات المطلوبة(4) لأنهم أستعانوا بسمات الأشخاص القياديين فعلاً. فضلاً عن أنهم لم يقدموا تفسيرات عن سبب نجاح القائد مع عدم اتسامه ببعض السمات المذكورة للقيادة.

مزايا نظرية السمات:

1- أنها القت الضوء على السمات اللازمة للقيادة الناجحة.

2- دفعت الكثير من الباحثين للبحث عن معايير وأسس تصلح معياراً لتحديد خصائص القيادة الناجحة كانت أساساً لوضع أسس نظرية الموقف.

3- حركت الجهات المعنية في الأجهزة الإدارية إلى تحمل مسؤولية قيادة عملية التنمية، بخلق الملاكات ووضع الخطط السليمة لتدريب القادة وتنمية مهاراتها. مستضيئة بتجارب وخبرات النظرية في العوامل المؤثرة في مدى صلاحية المرشحين لشغل الوظائف القيادية: كالسن وأصل النشأة، والظروف العائلية، ومستوى التحصيل العلمي والبيئة الاجتماعية والاقتصادية، والدافع الأصلي للانضمام للعمل والوظائف السابقة.

5

---

(1) Literer, (Joseph. A) The Analysis of organization, 2nd. Ed., John Wiley and sons, Inc. New York, 1973, p.13. في نواف كنعان، ص132

(2) Mc gregor (Doglass) Leadership and motivation. The MIt press, New York, 1966, p.121.

(3) W. Jenkins, survey of Leadership studies with special references Militery problems psychological Bulletin, Vol.44, 1974, p.54.

(4) أوردري تيد، الأدارة، هدفها وانجازها، ترجمة: د. علي كامل بدران، عالم الكتب، القاهرة، 1967.

وخلاصة القول أن البحث في مجال القيادة خلال الأربعة عقود الأولى من القرن الماضي لم يتوصل إلى تحديد السمات القيادية الثابتة التي لا تتغير بتغير الأوضاع. وذلك لأن منهج نظرية السمات بطبيعته منهج وصفي إذ هو يصف من هو القائد الناجح. وهذا لا يخدم أغراض أنصار المدرسة السلوكية في القيادة الذين يهتمون بالمنهج التحليلي أي بما يفعله القائد الناجح أو سلوكه. إذ أشارت نتائج الأبحاث إلى أن القائد الذي يكون فعّالاً في وضع ما، قد لا يكون كذلك في وضع أخر(1).

وبناءً على هذه النتائج بدأ الاهتمام بدراسة القيادة الفعّالة من خلال الجماعة لا من خلال الصفات الشخصية. وأصبح ينظر إلى القيادة على أنها نسبية تتوقف على الأوضاع والمواقف. ذلك أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى البحث في ديناميكية الجماعة وفي السلوك الذي يتعلق بالتفاعل والاتصال بين أفراد الجماعة(2).

وعلى العموم أنطلق البحث في القيادة بعد التخلي عن دراسة السمات الشخصية باتجاهين:

1. اتجاه اهتم بدراسة سلوك القائد: Leader's Behaviour.
2. اتجاه اهتم بدراسة تطوير النماذج التنظيمية Organizational Behavioural Models

الأتجاه الأول اهتم بعمل القائد ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها وتوصلت الدراسات فيه إلى أن سلوك القيادة في موقع ما يحدد ويحقق ولو جزئياً عن طريق المتطلبات الانجازية لهذا المركز. ونتج عن هذا النمط من التفكير في القيادة التأكيد على الجوانب التنظيمية لها. وفي الأونة الأخيرة برز نمط أخر من الدراسات في هذا الأتجاه ركز على العلاقة المتفاعلة بين صفات القائد والشخص والموقف(3). أما بالنسبة للاتجاه الثاني فقد أهتم بالنموذج التنظيمي للمؤسسة وأكد على تحقيق الأهداف من خلال تنظيم الأدوار وتعريفها. وبناءاً على هذا الاتجاه فان توضيح الأدوار وتوقعاتها وفهمها من قبل الأفراد. يجعل في وضع أحسن. ويشعر أفرادها بحالة أفضل. ويبين هذا الاتجاه أيضاً أن ظاهرة الغموض في فهم البنية التنظيمية يرافقه تدن في الخرجات وهذه لا تعني الانتاج فحسب بل أن دوافع

---

(1) Fiedler, Fred, E. A theory of Leadership Effectiveness, New York, Negraw. Hill book, Co. 1967.

(2) فؤاد الشيخ سالم. المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن. دار الشعب. عمان. 1982.

(3) Gipson, J.L. et al. «Organization: Behavior, structure and forces». 4th ed. Plano: Business publications, Inc, 1982.

المجموعة وتماسك أفرادها يعد أيضاً مخرجات. وأن التأكيد على الواقعية والتماسك واعتبارهما هدفاً رئيساً قد يوفر الرضا للعاملين إلا أنه يخفض من الانتاج ويجعله في مستوى دون مستوى تحقيق الأهداف لذلك أطلق على هذا المفهوم النظرية الأحادية (Mo-nistic) لأنها تؤكد على أن القائد هو محور السلطة، وأن أي حرية تعطى للأعضاء تؤخذ من هذه السلطة، وبالتالي تقلل من تأثير القائد على الأحداث في المنظمة. وسمى هذا المفهوم كذلك بالنظرية المسقطة أو الطرحية (Subtractive) لأن الحرية التي تعطى لأعضاء المنظمة تسقط من سلطة القائد. أي بمعنى أخر تفترض هذه النظرية أن السلطة التي يمارسها القائد تتناسب عكسياً مع حرية الأفراد أو مع اشتراكهم في السلطة.

المبحث الثاني
نظرية الموقف Situational Theory

ان ضعف القناعة بنظرية السمات في القيادة قاد العلماء السلوكيين إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الواقعي للقائد. فبدأوا يتساءلون (ماذا يفعل القائد؟ كيف يتصرف؟) مستندين إلى أن القائد المؤثر يستخدم أساليب خاصة لقيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة تؤدي إلى انتاجية ومعنوية عاليتين. لذلك ركزت نظرية الموقف على فاعلية القائد وليس على ظهور شخص كقائد (كما في النظريات السماتية)(1).

وقد اسهمت الأبحاث والدراسات في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي في ظهور هذا المدخل الاجتماعي للقيادة (نظرية الموقف) بتأكيدها على أن مفهوم الجماعة له تأثير جوهري على تحديد مفهوم القيادة وخصائصها.

ويقيم المدخل السلوكي فهمه للقيادة على أساس أن العامل المشترك بين القادة ليس هو سمات شخصية معينة، ولكنه القدرة على اظهار كفاءة أفضل في مواقف معينة. كما ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه (a runction of agiven social situation)(2).

---

(1) عباس عبد مهدي، وعبد الله العرفي، مدخل الأدارة التربوية، مصدر سابق، ص221.

(2) المصدر السابق، ص224.

5

وفي ضوء هذه النظرة تعتبر القيادة دالة لكل من تفاعل الشخصية والموقف الاجتماعي. وليست مجرد سمة شخصية فقط.

يقوم مفهوم هذه النظرية على أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يترتبط بسمات وخصائص شخصية عامة. بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد. والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله(1).

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات الحديثة حول الأهمية النسبية للمهارات القيادية في المستويات الوظيفية المختلفة. وأثبتت أن الحاجة تبدو ضرورية لتوافر المهارة الفنية لدى القادة في المستويات الاشرافية المباشرة وأن الحاجة لتوفر المهارة الإدارية والسياسية تبدو أكثر ضرورة لنجاح قادة المستويات الوسطى والعليا. وأن الحاجة لتوفر المهارة الأنسانية تبدو ضرورية للقيادة في المستويات الثلاثة.

كما أن اختلاف المراحل التي يمر بها التنظيم يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توفرها في كل مرحلة. فقد كشفت نتائج بعض الدراسات أن معظم التنظيمات الإدارية تمر بثلاث مراحل: مرحلة تكوين أو نشأة التنظيم (at birth). ومرحلة استقرار وانتعاش التنظيم (during youth). ومرحلة نضج وازدهار التنظيم (Maturity). وكل مرحلة تتسم بسمات وقدرات ومهارات تختلف عن المراحل الأخرى(2).

كما أن اختلاف ظروف ممارسة القيادة الإدارية: يؤدي إلى اختلاف السمات المطلوبة لمواجهة كل ظرف منها. فتغيير الظروف الاقتصادية التي يمر بها التنظيم. يؤدي إلى تغير سمات القيادة المطلوبة لمواجهة هذه الظروف فنمط القيادة الصالحة لأدارة التنظيم في أوقات رواج وازدهار الأعمال يختلف عن نمط القيادة الصالحة لادارته في أوقات تعرضه لازمات شديدة وحادة(3).

---

(1) عبد الكريم درويش وليلى تكلا. مصدر سابق. ص381.

(2) Hersy (p. and Blanchard k.) management of organizational behavior, prentice, Hall Inc. Englewood cliffs, New York, Jersey, 1967.

(3) Franklin moore, «management organization and practice», (Harper and brothers, co., New York). 1964, p.47.

اذن مفهوم نظرية الموقف يقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الاداري (Administrative Situation). وهي بهذا المفهوم لا تنكر ما للسمات الشخصية من دورٍ هام في تحديد خصائص القيادة. إلا أنها ترى أن هذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان، وأنه لابد لتحديد السمات القيادية المطلوبة أن تضع الموقف الإداري في الاعتبار الأول باعتباره العامل المؤثر في تحديد السمات.

وهي بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها تربط القيادة بالموقف الإداري وليس بالسمات الشخصية فقط إذ أن الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تعزز مكانة القائد ونجاحه. إذ أن لكل موقف سماته الخاصة وأن لكل موقف قائد. وبهذا المفهوم تقدم لنا مفهوماً ديمقراطياً للقيادة. إذ أنها وسعت أساس وقاعدة القيادة والقياديين بعدما كانت محصورة في عدد من العوائل فقط. كما أن نظرية الموقف رفضت المقولة بان القادة يولدون ولا يصنعون بتأكيدها على أن بعض السمات القيادية بالأمكان أكتسابها والتدريب عليها(1).

أولاً: اسهامات علماء الأدارة في النظريات السلوكية للقيادة:

ذكرنا في هذا المجال سابقاً أن الاهتمام في القيادة بدأ يركز على فاعلية القائد. وليس على ظهور شخص كقائد.

وعلى الرغم من وجود العديد من المصطلحات الخاصة بالأساليب القيادية المختلفة، إلا أن التأكيد أنصب على عاملين أساسين هما: التوجه نحو إنجاز العمل (Task- Orienta-tion) وذلك بتحديد العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات، وتقويم الأداء، والتوجه نحو العاملين أو العلاقات الانسانية (Employee- Orientation) وذلك بالعلاقات الودية والانفتاح الذي يظهره القائد للمرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم.

ولقد بذلت جهود بحثية حثيثة حول موضوع (المدخل السلوكي للقيادة) في جامعتي (اوهايو Ohaio ومشيكن Michigan) في الولايات المتحدة الأمريكية. تمركز الهدف الرئيس لجامعة أوهايو حول بحث محددات السلوك القيادي، وتحديد تأثيرات الأسلوب القيادي على إنجاز العاملين ورضاهم الوظيفي. ونتيجة لهذه الدراسات تم تحديد بعدين

(1) Jennings, (Eugene): An Anatomy of Leadership, Mc Graw Hill book, Co., New York, 1972, p.167-169 في نواف كنعان، مصدر سابق، ص132

مستقلين ورضاهم الوظيفي. ونتيجة لهذه الدراسات تم تحديد بعدين مستقلين للقيادة هما: (المبادأة بالعمل Initiating Structure) الذي يعني قيام القائد بتنظيم المهمة المطلوب انجازها وتحديدها. وتقويم الإنجاز وتأسيس شبكات للاتصال. أما البعد الثاني فهو العلاقات الأنسانية أو (الاعتبارية Considiration) الذي عرّف بانه السلوك الذي يشتمل على الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والدعم والاهتمام بالعاملين.

أما الهدف الأساس لدراسات جامعة مشيكن فقد تمثل في تحديد أساليب السلوك القيادي التي تؤدي إلى زيادة في إنجاز العاملين لمهامهم وتحقيق رضا وظيفي لهم. وقد أوضحت هذه الدراسات بوجود أسلوبين متميزين للقيادة أحدهما يتمركز حول العمل، والذي يؤكد استخدام الاشراف المغلق والقوة أو السلطة القانونية والاكراه والأسلوب الآخر تمركز حول العامل والذي يؤكد الاهتمام بشؤون العامل وحاجاته وتقدمه ونموه الشخصي(1).

وقد قام الباحثون في جامعة اوهايو بقياس هذين البعدين باستخدام الاستبانات، إذ تم تطوير استبانتين منفصلتين احدهما لقياس الأسلوب القيادي كما يدركه القائد نفسه والذي يدعى استبانة رأي القائد (Leader opinion questionnaire) والآخر لقياس الأسلوب القيادي كما يدركه المرؤوسين ويسمى استبانة وصف سلوك القائد (Leader Behavior Description questioner) ويرمز له (L.B.D.Q).

وبعد استخراج درجات المستجيبين على الاستبانتين ظهرت أساليب قيادية أربع هي ما يأتي:

1. عالي في العمل، عالي في العلاقات الأنسانية.
2. واطئ بالعمل، واطئ بالعلاقات الأنسانية.
3. عالي في العمل، واطئ في العلاقات الأنسانية.
4. واطئ في العمل، عالي في العلاقات الأنسانية.

ان الأبحاث التي اجريت على بعدي العمل والعلاقات الأنسانية اللذين حددتهما دراسات جامعة أوهايو، كان الهدف منها تحديد تأثيرات هذين البعدين على انجاز العاملين وروحهم المعنوية. كما اظهرت النتائج عدم وجود أسلوب معين أفضل من غيره دائماً. إذ

---

(1) Andrew D. szilagyi. Jr. and Marc J. Wallace, Jr. organizational behavior and performance 2nd ed. Santa Mcnica. Cal. Good year publishing cp. 1980, pp. 279-281 في عباس عبد مهدي وآخر مدخل إلى الادارة التربوية، مصدر سابق، ص219-223.

وجدت احدى الدراسات التي أجريت في منشأة صناعية أن العلاقات الأنسانية كبعد أرتبط ايجابياً بانخفاض نسبة الغياب وسلبياً بمستوى الأداء وارتبط بعد العمل بالرضا الواطئ.

أما دراسات جامعة مشيكن فقد تركزت أهدافها حول تحديد أساليب السلوك القيادي التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة في انجاز الجماعة ورضاها الوظيفي. لقد تم تطوير استبانتين للقيادة هما:

1- أسلوب القيادة المتركز حول العمل (Job Centered Leadership Style):

الذي أكد على الاشراف المتشدد على العمل، والقوة القانونية، وقوة الأكراه، وجداول الاجتماعات، وتقويم الانجاز. أن هذا الأسلوب القيادي يشبه "بعد العمل" في دراسات جامعة أوهايو(1).

2 - أسلوب القيادة المتركز حول العامل (Employee Centered Leadership Style):

الذي يتوجه نحو الناس، ويؤكد تفويض الصلاحيات، والاهتمام بالعاملين وشؤونهم، والعمل على أشباع حاجاتهم وتقدمهم ونموهم الشخصي. وهذا الأسلوب القيادي يشبه (بعد العلاقات الانسانية) في دراسات جامعة أوهايو.

ومن الانتقادات التي وجهت لكلا الجامعتين في دراستهما هي:

5

1- الانتقاد الرئيس لأطار العمل الخاص ببعدي العمل والعلاقات الأنسانية يتعلق بأن العوامل الموقفية وتأثيراتها في أنموذج القيادة المؤثرة لم تؤخذ بنظر الاعتبار، وفضلاً عن عدم ارتباط قياسات بعدي العمل والعلاقات الانسانية للقائد ومرؤوسيه ارتباطاً عالياً، إذ أن كل من القائد والمرؤوسين بنظر إلى الأسلوب القيادي من زاوية معينة. ومن الانتقادات التي وجهت إلى دراسات جامعة مشيكن هي أن السلوك يتغير تبعاً لتغير الموقف فيما لو كان مهتماً بالعمل أو بالعلاقات الأنسانية، فضلاً عن أن الدراسات تلك أغفلت جوانب موقفية عديدة مثل تماسك الجماعة وطبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو خصائص المهمة، إذ أن خصائص جماعة متماسكة تجعل القائد يتصرف بشكل يختلف عن جماعة غير متماسكة(2).

---

(1) Ibid, pp.284-285 في عباس عبد مهدي، ص225.

(2) Ibid, pp.285-286 في عباس عبد مهدي، ص227.

وفيما يأتي عرض لأهم اسهامات الباحثين والعلماء من نظريات ونماذج في تفسير ظاهرة القيادة وعملياتها المعقدة لتكوين صورة واضحة للقيادة التي شغلت بال المهتمين منذ سنين عديدة.

ثانياً: اسهامات تاننبوم وسكلر ومازاريك annenbaum, weschler and Massarik

إذ لخص هؤلاء الباحثون -فلسفة الموقف- من خلال تحليلهم لكيفية اختيار نمط القيادة بالقول أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي والمرغوب فيه. أو النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه وهذه المجموعات هي:

أ- القوى الكامنة في القائد (Forces in the Leader): وأهمها قدرته على تقييم الظرف. وميوله واتجاهاته القيادية ومدى ثقته بنفسه وبمرؤوسيه.

ب- القوى الكامنة في المرؤوسين (Forces in the Subordinates): وأهمها حاجتهم إلى الاستقلال. واستعدادهم لتحمل المسؤولية في أتخاذ القرار وعدم تفويضها إلى الآخرين. وقدرتهم على فهم التوجيهات أو التعليمات الصادرة اليهم. ومدى احساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه قائدهم ومشاركته في حلها. ودرجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف. إذ أن هذه القوى التي لدى القائد والمرؤوسين كلما تم فهمها من القائد كان أكثر قدرة على تحديد النمط القيادي الذي يتلاءهم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه.

جـ- القوى الكامنة في الموقف (Forces in the Situation): وأهم هذه القوى تتمثل في نمط التنظيم وفلسفته والقوى التابعة له. ومدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف. وطبيعة المشكلة التي خلقت الموقف ودرجة تعقدها. والوقت المتاح لأيجاد الحل الملائم للمشكلة(1)

ثالثاً: اسهامات فيدلر Fred Fiedler :

اسهم "فيدلر" في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله لمجموعة من الدراسات. ومن خلال أبحاثه التي امتدت من عام 1951 وحتى 1967. التي تركزت حول

(1) Tannenbaum, and others, Op. cit, 1961, pp.73-77 296-297ص ,في نواف كنعان.



معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعاً لتغير واختلاف الموقف الإداري. وحول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري التي تؤثر في ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه.

كما أنه قام في عام 1967 بدراسات عن القيادة أبرزت عنصراً جديداً من عناصر القيادة هو بنية الحاجات الشخصية للقائد.

وقد صمم "فدلر" مقياساً يقيس "التشابه المفترض للمتضادات" حيث يطلب من الفرد في هذا المقياس أن يصف المشارك الأقل أو الأكثر تفضيلاً للعمل معه ويرمز لهذه العبارة بالأحرف (LBC)1*.

والأساس الذي يعتمد عليه مقياس "فدلر" هو الاتجاه نحو العمل بمعنى أن المقياس يحدد العضو المشارك الأقل تفضيلاً للعمل معه لإنجاز المهمة(2).

وبالنسبة لنظريته الموقفية فقد افترض "فدلر" أن أسلوب القائد يكون على نوعين: أسلوب يركز على اقامة العلاقات الأنسانية وأطلق عليه (LBC) عالٍ وأسلوب يركز على حسن تنفيذ المهمة وأطلق عليه (LBC) متدن. كما يطلق أيضاً على الأسلوب الأول القيادة المتساهلة Permissive Leader Ship لكونها تهتم بتغذية العلاقات الجيدة مع الجماعة وتتعاطف مع الأفراد. ويطلق على الثاني القيادة الموجهة Directive Leader Ship حيث كل هم القائد يكون منصباً نحو زيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف وليس بالأشخاص(3).

5

أما بالنسبة للأدارة المدرسية فان "فدلر" يرى أن أسلوب المدير يعكس احتياجاته الأساسية ويظل ثابتاً لا يتغير وهذا يعني أنه بمقدار ما يتغير الوضع المدرسي ليتلاءم مع أسلوب المدير بمقدار ما تزيد فعالية المدرسية ولهذا قسم "فدلر" الوضع المدرسي إلى نوعين:

---

(1)* LBC المشارك الأقل تفضيلاً Least Preferred Co Worker.

(2) Stephen C. Green and Delbert M. Nebeker, and M. Alan Boni, personality and situational Effected on Leader behavior, Academy of management, Journal, Vol. 19, No.2, 1976, p.43.

(3) Demarko, Nicholas, and Charles Kuohl and Earl wimsm Leadership style and International orientation as moderates of changes in Leadership Demension scores, personal psychology, Vol.28, No,2, 1975, p.207.



1. وضع مؤات جداً: إذ يلاقي المدير دعماً كبيراً من جانب الهيئة التدريسية ويكون العمل المدرسي منظماً ونفوذ المدير قوياً.

2. وضع مؤات باعتدال: عندما يلاقي المدير دعماً قليلاً (أو لا يلاقي دعماً) من جانب الهيئة التدريسية ويكون العمل المدرسي منظماً ونفوذ المدير قوياً(1).

وجوهر نظرية "فدلر" يشير إلى أن القائد المهتم بالعمل ويتبع الأسلوب التسلطي يكون فعالاً في تحقيق انتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف السهلة جداً أو الصعبة جداً بينما القائد المهتم بالعلاقات الأنسانية فانه يحقق انتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي أن يكون متوسط الصعوبة(2).

وقد أضاف إلى هذين النمطين القياديين عنصر الموقف Situation إذ أن الموقف في رأيه هو الذي يحدد أتجاه سلوك القائد نحو المهمة أو نحو العلاقات الأنسانية.

ولكي يحدد ملائمة الموقف فان ذلك يتطلب تشخيص ثلاثة عناصر رئيسة للموقف القيادي هي:

1. العلاقة بين القائد والمرؤوسين Leader -member relations:- وهذا يتطلب معرفة مدى التوتر في العلاقات الشخصية بين القائد والأعضاء أو مدى ارتياحهم وتقديرهم وولائهم لقيادته. وهذه تعتمد على شخصية القائد(3).

2. البناء التنظيمي للعمل (task Structure): ويوضح فيما لو كان إنجاز العمل يتم بطريقة محددة وواضحة (أي أن العمل مهيكل) أو لا توجد طريقة محددة للعمل. فكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملاً كان عمل القائد سهلاً وواضحاً.

3. قوة المنصب للقائد Position Power: فكلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية ومسؤولياتها واسعة تمكن القائد من أخضاع المرؤوسين وتقبلهم لقيادته ومن توقيع الجزاء أو تقديم الثواب. وعليه يكون الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين(4).

ويرى (فدلر) أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة المتطلبات

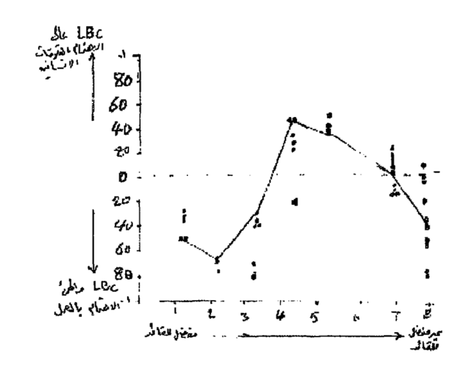
(1) فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، دار الشعب، عمان، 1982، ص152.
(2) المصدر السابق، ص155.
(3) R.E. Vtecht and W.D. Heirr, the contingency Model and successful military Leadership Academy of management Journal, Vol.19, No.4, 1976, p. 607.
(4) F. Fiedler, Leadership - A New model, In Gibb, Op. Cit, 1969, pp.232-234.

لكل عنصر منها. ومنها قدم "فدلر" منهجه في خلق الموقف الملائم من خلال التغيير في العناصر الثلاثة للموقف وهو المنهج الذي أسماه هندسة أبعاد الوظيفة القيادية (The organizational engineering approach). فتغير نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه يمكن أن يتم عن طريق تغيير بناء وتركيب المجموعة العاملة. وذلك بادخال عناصر جديدة واستبعاد عناصر أخرى ممن لا تتفق ثقافتهم وسلوكهم أو اتجاهاتهم مع ثقافة وسلوك واتجاه القائد.. وهكذا يمكن للقائد خلق الموقف الملائم من خلال التغيير في عناصر الموقف(1).

ويصنف "فدلر" تلك العناصر الثلاثة السابقة إلى ثمانية أوضاع متباينة تتراوح بين مفضلة إلى غير مفضلة بالنسبة للقائد. توضح العلاقة بين النمط القيادي وأداء الجماعة ودرجة الوضع المفضل بالنسبة للقائد بحسب متغيرات الموقف. والشكل رقم (16) يوضح ذلك من خلال محورين أفقي يشير إلى أوضاع الجماعة- مفضلة أو غير مفضلة- وعمودي يوضح النمط القيادي الذي يقرر الأداء الجيد للجماعة.

شكل (16) يوضح العلاقة بين النمط القيادي وأداء الجماعة

ودرجة الوضع المفضل بالنسبة للقائد بحسب نظرية "فدلر"2



(1) Fiedler, Op. Cit, 1967, pp354-360.

(2) • Deniel C. Feldman and Hugh J. Arnold, managing Individual and Group Behavior in organization, Japan, McGraw-Hill, Book Co., 1983, p.311.

رديئة نسبياً				جيـــــدة				علاقات القائد بالمرؤوسين
غير واضح ومحدد		واضح ومحدد		غير واضح وغير محدد		واضح ومحدد		البناء التنظيمي
ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	قوة المنصب للقائد

وتطبيقاً للشكل السابق (16) فإن اتجاه القائد نحو النمط القيادي المهتم بالعمل (Task Oriented) يفضل إذا كانت علاقات القائد بالمرؤوسين جيدة أو رديئة نسبياً، وهيكل العمل واضح ومحدد أو غير واضح وغير محدد. وقوة منصب القائد أما قوي أو ضعيف. ويعبر عنها في الجدول (1)

جدول (1) يبين العلاقة بين النمط القيادي المهتم بالعمل ومتغيرات الموقف وحالة وضع الجماعة بالنسبة للقائد

المتغيرات الموقفية / التصنيفات الظروف	علاقات القائد بالتابعين	هيكل المهمة (العمل)	قوة منصب القائد	الملاحظات	الأساليب القيادية المؤثرة
1	جيدة	واضح ومحدد	قوي	وضع مفضل بالنسبة للقائد	التوجه عن العمل
2	جيدة	واضح ومحدد	ضعيف	وضع مفضل بالنسبة للقائد	التوجه نحو العمل
3	جيدة	غير واضح وغير محدد	قوي	وضع مفضل بالنسبة للقائد	التوجه نحو العمل
4	رديئة نسبياً	غير واضح وغير محدد	ضعيف	وضع غير مفضل بالنسبة للقائد	التوجه نحو العمل

ويكون اتجاه القائد نحو النمط القيادي المهتم بالعلاقات الأنسانية (Releationship Oriented) إذا كانت علاقات القائد بالتابعين جيدة أو رديئة نسبياً، وهيكل المهام واضح ومحدد أو غير واضح وغير محدد. وقوة منصب القائد أما ضعيف أو قوي، ويمكن التعبير عنها في الجدول (2) الآتي:



جدول (2) يبين العلاقة بين النمط القيادي المهتم بالعلاقات ومتغيرات الموقف وحالة وضع الجماعة بالنسبة للقائد

المتغيرات الموقفية / التصنيفات الظروف	علاقات القائد بالمرؤوسين	هيكل المهمة (العمل)	قوة منصب القائد	الملاحظات	الأساليب القيادية المؤثرة
1	جيدة	غير واضح وغير محدد	ضعيف	وضع مفضل بالنسبة للقائد	التوجه عن الأفراد
2	ردئية نسبياً	واضح ومحدد	قوي	وضع مفضل بالنسبة للقائد	التوجه نحو الأفراد
3	ردئية نسبياً	غير محدد وغير واضح	قوي	وضع غير مفضل بالنسبة للقائد	التوجه نحو الأفراد
4	ردئية نسبياً	غير محدد	ضعيفة	وضع غير مفضل بالنسبة للقائد	التوجه نحو العمل

ويرى «فدلر» أن القائد يكون مؤثر ومسيطر أكثر عند استخدامه الأسلوب الموجه نحو العمل في ظروف مفضلة أي أن القائد مقبول والعمل محدد وواضح ولديه قوة قوية للمنصب. ويكون تأثير القائد وسيطرته ضعيفة أو واطئة حيث تكون العلاقات بالمرؤوسين رديئة نسبياً والعمل معقد نسبياً لكونه غير محدد وغير واضح وقوة المنصب لديه ضعيفة، فيكون التوجه نحو الأفراد هو السلوك المناسب(1).

رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid :

انجزت في جامعة أوهايو الأميركية وقد وضعت اهتماماً كبيراً للبعد الأنساني أو كما اسماه "بليك Black" الدعم الاجتماعي لأفراد المؤسسة.

وأطلق على هذا المفهوم النماذج الثنائية للقيادة "Dualistic Models of Leader-ship" لأنها تبين أهمية البعد التنظيمي الذي يهتم بانجاز أهداف المنظمة، والبعد الأنساني الذي يهتم بالأفراد(2). ولقد أظهرت هذه النظرية أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يرجح واحداً على الآخر. ويصنف نمط

(1) Fred E. Fiedler, Op. Cit, p.314.

(2) حمدي فؤاد علي، التنظيم والأدارة الحديثة، النهضة العربية، بيروت، 1981، ص232-230.

القيادة طبقاً لهذا النموذج على أساس المفهوم الحسابي وذلك عن طريق حساب العلاقات التي ينالها القائد على كل بعد من هذين البعدين(1).

وقد اتضحت أهمية التوازن بين هذين البعدين في المخطط المعياري الذي وضعه "بليك موتن".

وفي هذا المخطط يتوضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالانتاج أو اهتمامه بالأفراد أو بكليهما معاً. ومن الطبيعي أنه ليس من المتوقع أن يكون هذان الاهتمامان دائماً متكافئين. فقد يبدي بعض الإداريين اهتماماً أقل من غيرهم بالإنجاز بينما يبدي البعض الأخر اهتماماً أقل من غيرهم بالأفراد وعلى هذا فقد يقع اهتمام الإداري بالانجاز في مكان ما على مدى يمتد من (1) إلى (9)2*.

ويوضح الشكل (17) الآتي الطرق المختلفة التي يمارس بها الإداري سلطته وذلك بوضع هذين البعدين على زاويتين متقابلتين في أسفل المخطط الذي يحتوي على (81) مربعاً. وعلى سبيل المثال يمكن تصنيف الإداري الذي يهتم بالإنجاز والأفراد اهتماماً عالياً بالنمط (9.9) التكاملي. ويبدي أداري ثانٍ اهتماماً قليلاً بالأفراد واهتماماً كبيراً بالإنجاز فيكون موقعه ضمن النمط (9.1) أما الوسط فيمثل النمط (5.5) القيادي المتوازن (المتأرجح) الذي أضافته نظرية (بليك-موتن) إلى الانماط الأربعة التي تميزت بها الدراسات التي جاءت بها جامعتا أوهايو ومشكين.

---

(1) ابراهيم عباس نتو، وزوابرز هذي، المفاهيم الأساسية في علم الأدارة، جون وايلي وأولاده، 1980، ص213.
2 * (1) = أقل درجة اهتمام، (9) = أعلى درجة اهتمام.

شكل (17)

الخطط المعياري لبليك وموتن (الشبكة الإدارية) لبيان نمط القيادة(1)

9.9								1.9
				5.5				
9.1								1.1
9	8	7	6	8	4	3	2	1

وقد عرف بليك الأنماط الخمسة على النحو الآتي:

1. **النمط (9.1) الأدارة العلمية (Scientific or task management)**: يعطي فيه الإداري اهتمام أكبر لإنجاز العمل. ويمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة. وأما الأفراد فهم مجرد أدوات للانتاج وعناصر تعمل على تنفيذ واطاعة أمر القائد. اما شروط العمل فتنظم بطريقة تجعل تدخل العنصر الأنساني لا قيمة له.

2. **النمط (1.1) الأدارة السلبية (impoverished management)**: يمارس فيه القيادي الحد الأدنى من السلط. فهو يهتم قليلاً ويعطي قليلاً ويأخذ قليلاً ويقوم بدور نقل التعليمات بأقل تفاعل ممكن مع مرؤوسويه. ويترك أعضاء المنظمة أحراراً في أعمالهم حتى لو تطلب الأمر من جانبه أتخاذ موقف في بعض الحالات.

3. **النمط (1.9) الأدارة الاجتماعية (Social clup management)**: ويسمى المريح إذ يعطي القائد اهتماماً أكبر بالأفراد العاملين وبناء علاقات أنسانية واجتماعية ويعتقد "بليك Blake" أنه لا يحتمل ان يؤدي مثل هذا الأسلوب إلى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة للانتاج الأفضل. وقد لا يؤدي أيضاً إلى علاقات أنسانية دائمة وثابتة لأن موقفه

(1) Blake, Robert and Mouton, Jano. Corporate excellence through Gride organization development, Gulf publishing company, Hoston, Texas, 1968, p.21-28.

أزاء مشكلات العمل ليس علاجياً بل موقف مصالحة وتهدئة. كما أن القرارات التي تتخذ لا تكون موجهة نحو الأغراض الأنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.

4. **النمط (9.9) الأدارة الجماعية (Team management)**: ويسمى قيادة الفريق. ففي هذا الأنموذج يحتاج الفرد أن يكون متفاعلاً وملتزماً بالعمل المنتج. ويتميز هذا الأسلوب عن غيره في أنه يبرز اهتماماً خاصاً بوضع الأهداف واعتبارها(1) الأساس في أدارة المنظمة. لذلك فإن جوهر هذا الأسلوب يتطلب من الأفراد القدرة على التفاعل مع المنظمة من خلال الالتزام باهدافها. ويتم الدمج بين البعد الأنساني والبعد الانتاجي بالطرق التي تشجع العاملين على الانتاج الأفضل كماً ونوعاً من خلال الرضا الذاتي.

5. **النمط (5.5) البندول (Pendulum management)** أو المتوازن والمتأرجح: ويحدث هذا النمط القيادي عندما يهتم القائد اهتماماً معتدلاً بالعمل والأفراد. أي أنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والأفراد بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر(2).

ويتبين من هذا الأنموذج أن الاهتمام بالأفراد لا يتعارض مع الاهتمام بالإنجاز بأنه بالأمكان الجمع مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الانتاج.

وقد أشار "بليك وموتن" حول مدى التزام القائد بنمط معين من الأنماط الخمسة إلى أن القائد الذي يتميز بنمط سائد (9.1) قد يتحول إلى النمط (9.9) عندما يواجهه تحدٍ عنيف أو توتر حادٍ. غير أن بعض القادة يوصفون بما يسمى بالنمط الخادع (Facade) إذ أنهم يتصفون بأنماط قيادية خادعة يخفون بها حقيقة الأنماط التي يتميزون بها أصلاً. فالقائد الإداري الذي يتميز أساساً ويغلب عليه النمط (9.1) قد يتقنع بالنمط (1.9) لكي يخفي حقيقة دوافعه وسلوكه(3).

---

(1) Blake, R, and Mouton, J. Gride managerial Development personal Administration, 30: 11, January- February, 1967, p.44.

(2) Blake, Rbert and mcuton, Jane, The managerial Gride, Gulf publishing company, Houston, Texas, 1964.

(3) Blake, Robert, et al, The Academic Administration Gride, Jossy- Bose publishers, Washington, 1981, p.16.



خامساً: مصفوفة "ريدن" الإدارية ذات الأبعاد الثلاثة(1):

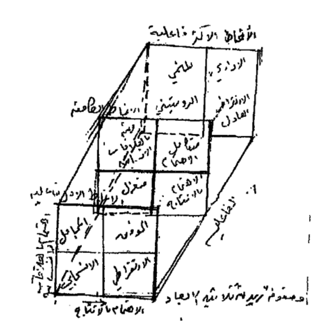
قام "ريدن" بتطوير المصفوفة التي قدمها كل من بليك وموتون السابقة وذلك باضافته بعد الفاعلية Effectiveness إلى البعدين المستخدمين في مصفوفة (بليك- موتن)، وبالتالي اصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية كالآتي:

1- الاهتمام بالأفراد. -2 الاهتمام بالانتاج. -3 الفاعلية.

وقد نتج عن اضافته هذا البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية تنتج من أربعة انماط كامنة، بحيث أن أضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى اظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية، وأربعة أخرى أقل فاعلية كما يظهر من الشكل (18) الآتي(2):

شكل (18)

يوضح نظرية ريدن الإدارية ذات الأبعاد الثلاثة



(1) Reddin, M.J. (The Tri- Dimensional Grid) Training Directors Journal, 18.7, July, 1964, pp.9-18.

(2) Reddin, M.J. (The 3. Dmanagement style theory) Training and Development Journal, 21.4. Adill, p.14.



وفيما يأتي توضيح مختصر لكل نمط من الأنماط الثمانية الموضحة في الشكل السابق:

أولاً: الأنماط الأربعة الأقل فاعلية(1):

(أ) الانسحابي الهروبي Deserter:

يظهر هذا النمط الإداري عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الأنسانية كما أنه غير فعال ليس فقط بسبب عدم رغبته واهتمامه بالعمل، بل كذلك للتأثير السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية للجماعة. ولا ينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل، بل أن يعوق الأخرين كذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم وحجب المعلومات اللازمة لهم.

(ب) المجامل Missionary:

يضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي أعتبار أخر. تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه، وفي أن يرى فيه الأخرون -كشخص طيب-. وبالتالي يمنعهُ ذلك من المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة للحصول على الانتاجية المرغوبة.

(جـ) الاوتقراطي Autocrat:

يضع كل أهتمامه على العمل الحالي المطلوب ويفضله على أي اعتبارات أخرى. تظهر عدم فاعليته نتيجة أعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات الأنسانية وبدرجة ثقته المنخفضة في الأخرين. يخافه الكثيرون ولا يحبونه وبالتالي فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوطه المباشرة.

(د) الموافق Compromiser:

يعرف جيداً مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات ولكنه غير قادر -أو غير راغب- على أتخاذ قرارات سليمة. وتعبر الحلول الوسط عن أسلوبه المستمر في العمل، ويكون تركيزه واهتمامه موجها للضغوط التي يواجهها في الحاضر، وبالتالي فهو يحاول الأقلال من المشاكل الحاضرة ولو تم ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالانتاج. كذلك يحاول جهده أرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية.

(1) French, W.L., and Hellrigel, D., (personal management and organization Development), Houghton Mifflin, Boston, 1971, pp.118-121.

ثانياً: الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية:

(هـ) الروتين البيروقراطي Bureaucrat:

لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات الأنسانية، ولكنه يخفي ذلك وراء اتباعه الحرفي للتعليمات والقواعد وبالتالي فإن تأثيره محدود على الروح المعنوية، يظهر درجة من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات ويختفي وراء قناع واهي من الرغبة في العمل والاهتمام به.

(و) المنمي Developer:

يضع ثقته الضمنية في الأفراد، ويرى أن عمله يتمثل أساساً في تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأخرين وفي تهيئة مناخ العمل الذي يعمل على تحقيق أعلى درجات الاشباع لدوافع العاملين. وتتبع فعاليته من المناخ المشجع الذي يعمل على تهيئة لمرؤوسيه وبالتالي يزداد ارتباطهم به وبالعمل. وبينما ينجح في تحقيق مستويات عالية من الانتاج، إلا أن اتجاهه المرتفع تجاه تنمية مرؤوسيه قد يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية باهداف الانتاج القصيرة والطويلة الأجل لتحقيق التنمية الشخصية للأخرين، بالرغم من عدم ارتباط عملية التنمية هذه بالعمل او باعداد أخرين ليخلفوه في منصبه.

(ز) الاوتقراطي العادل Benevolent Autocrat:

5

يضع ثقته الضمنية في نفسه ويهتم بالأجل القصير والطويل وترتكز فعاليته في قدرته ومهارته على دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤدوه دون أن ينتج عن ذلك مقاومة تذكر من جانبهم قد تؤثر على الانتاجية. وتوفر لديه المهارة لخلق مناخ يُساعد على تحقيق مظاهر العداء التي يمكن أن توجه ضده وبالتالي يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه.

(ح) الإداري Executive:

يرى أن عمله يتمثل أساساً في توجيه أقصى طاقات الأخرين تجاه العمل المطلوب في الأجل القصير والطويل. فهو يحدد مستويات طموحه للأداء والانتاج ويعلم أن هناك فروقاً في القدرات الفردية بين من يعملون معه تتطلب منه أساليب متنوعة للتعامل مع كل منهم. وتنبع فعاليته من أن اهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعلاقات يكون ظاهراً للجميع ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين معه لتحقيق الأهداف وبالتالي يمكن من تحقيق انتاجية عالية.

سادساً: نظرية الخط المستمر "تاننبوم وشمدت"::

هي نموذج من نماذج التصرف في اطار مرتبط بمدى السلطة المستخدمة من المدير ومدى الحرية المتاحة للمرؤوسين للمشاركة في أتخاذ القرارات. ذلك محاولة في سبيل الوصنول إلى تعريف موحد للقيادة الفعالة.

ونتيجة للنتائج التي أظهرتها لنا الأبحاث وبرامج العلاقات الانسانية التي بنيت على أساسها. قام كل من "تاننيوم وشمدت" بمحاولة لوضع أطار عام يمكن للقيادة الاستفادة في معالجة الموقف المحير الذي يواجهونه:

في نظرية "الخط المستمر" حدد تاننيوم وشمدت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط مستمر متواصل كما يظهر في الشكل (19) إذ يبين الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما تبين نهاية الطرف الأخر سلوك القائد المتساهل إذ يترك للجماعة حرية دراسة المشكلة وأتخاذ القرار, وبين نهايتي الخط المذكور تقع أساليب مختلفة للقيادة والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في أتخاذ القرارات. ويسمى أسلوب القيادة المشاركة أو الديمقراطية(1)

---

(1) Tannenboum, R. Irring R. Weschller, Leadership and organizational behavior science approach, McGraw- Hill Book co,pany, Inc., 1961, pp. (9-70).

شكل (19)

الاطار العام للسلوك القيادي بحسب نظرية تاننيوم وشمدت(1)

القيادة المتركزة فى المرؤوسين ⟵ ⟶ القيادة المتركزة فى الرؤوساء

استخدام السلطة من جانب القادة

حرية المرؤوسين فى التصرف

القائد يسمح لمرؤوسيه بالعمل وفق أطار المحددات التى يضعها الرئاسة	القائد يحدد الأطار للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار	القائد يقدم المشكلات ويقوم المرؤوسون بتقديم اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار	القائد يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل	القائد يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين الى التفكير بشأنها ويتقبل الأسئلة	القائد يتخذ القرارات ويحاول الحصول على تأييد المرؤوسين يروّج القرار (بيع القرار)	القائد يتخذ القرار منفردا ثم يعلنه

وفيما يأتي توضيح لكل نمط سلوكي من الأنماط السبعة التي تظهر في الأطار السابق:

أولاً: المدير يتخذ القرارات منفرداً ويعلنها:

في هذه الحالة يتعرف القائد على مشكلة ما ويضع في اعتباره مجموعة من الحلول البديلة ثم يختار احداها ويصدر قراره بها. أمراً مرؤوسيه بالتنفيذ وقد يضع القائد - أو لا يضع- في اعتباره احتمالات أراء مرؤوسيه في هذا القرار. وفي جميع الأحوال لا يسمح بأي فرصة لمشاركة مرؤوسيه بطريقة مباشرة في عملية أصدار القرار، بل أكثر من ذلك قد يستخدم الأجبار في أرغام مرؤوسيه على تنفيذ هذا القرار.

ثانياً: القائد يروج القرار Sells decision:

يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق من حيث أسلوب تعرف القائد على المشكلة واتخاذه للقرار، ولكن يختلف عنه في أنه بدلاً من مجرد أعلان القائد للقرار

(1) Tannen boum, R, and Schmidt. W.H. «How to choose a Leadership pattern», Harvard Business Review, Vol. 36, No.2, March- April, 1963, pp.95-101.

فأنه يحاول أقناع المرؤوسين بفوائده وما سيعود عليهم عند قبولهم وتأييدهم له. وذلك محاولة منه في أختصاص أي معارضة من جانب المرؤوسين للقرار.

ثالثاً: القائد يقدم أفكاره ويدعو مرؤوسيه إلى التفكير بها وتقبل الأسئلة:

في هذه الحالة يكون القائد قد توصل فعلاً إلى القرار ولكن في سبيل الحصول على قبول المرؤوسين له يتيح لهم الفرصة للحصول على شرح وافٍ للقرار وطريقة تطبيقه. فبعد أن يعرض أفكاره يتيح لهم فرصة الأسئلة والاستفسار لفهم ما هم قادمون عليه. باختصار يعطيهم شعوراً وهمياً بالاشتراك في أتخاذ القرار.

رابعاً: يعرض القائد قراراً مبدئياً قابلاً للتغيير:

هذا المسلك يسمح للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير على شكل ونتيجة القرار. فتشخيص المشكلة يبقى في سلطة القائد. وقبل أن يدعو مرؤوسيه للاجتماع يكون قد توصل إلى تصور لقرار مبدئي أو حل مقترح بعرضه عليهم ويرى ردود فعلهم بالنسبة له. وقد يقول لهم "أحب ان أسمع أراءكم في هذه الخطة التي وضعتها، وأنا أرحب بصراحتكم ولكني أحتفظ لنفسي بحق أتخاذ القرار النهائي.

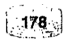
خامساً: يعرض القائد المشكلة:

إذ أنه يحصل على المقترحات ثم يتخذ القرار. في جميع المراحل السابقة يعتبر القرار من صنع المدير، ولكن هذه المرحلة تختلف عن ذلك إذ يحصل المرؤوسين على فرصة حقيقية لاقتراح حلول. فدور المدير المبدئي يتمثل في تحديد وتعريف المشكلة وربما يخبر مساعديه "أننا مواجهون بعدد من الشكاوي من الصحافة والجمهور من سياسة الخدمة التي تقدمها. ما هو الخطأ ؟

إذن وظيفة المرؤوسين هنا زيادة قدرة الرئيس على تصور حلول بديلة أكثر للمشكلة عن طريق أخذ رأي أولئك الذين يعيشون فعلاً فيها. وبعد حصر كل البدائل الممكنة يختار القائد البديل الذي يعتقد أنه أفضلها(1).

---

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الأدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص249-247.



سادساً: يقوم القائد بوضع حدود ثم يطلب من المرؤوسين أتخاذ قرار في نطاقها:

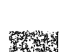
في هذه المرحلة يفوض القائد إلى الجماعة (بما فيها نفسه كعضو) حق أتخاذ القرار. ولكنه قبل أن يفعل ذلك يحدد المشكلة التي تتطلب حلاً والحدود التي يجب أن يتخذ القرار في نطاقها.

سابعاً: يسمح المدير للجماعة بصنع القرار في نطاق حدود واضحة ومحددة:

ويمثل هذا درجة متطرفة من حرية الجماعة قليلاً ما توجد في المنظمات الرسمية التقليدية. ولكن هناك منظمات أو وحدات تستدعي اتباع هذا الأسلوب. ففي مجموعات البحوث يقوم فريق المديرين والمهندسين بتحديد المشكلة وتطوير الحلول البديلة لحلها واختيار واحد أو أكثر منها للتطبيق. والحدود الوحيدة المفروضة عليهم والتي ينقدون بها هي تلك التي يحددها رئيس أو قائد الجماعة نفسها. وإذا شارك هذا الرئيس في عملية صنع القرار فأنه يحاول القيام بذلك دون سلطة تزيد عن تلك التي يتمتع بها كل عضو من أعضاء الفريق، ويعلن لهم مقدماً بانه ملتزم بتطبيق أي قرار تتخذه المجموعة.

وهكذا نرى أن هناك امتداداً بتدرج من تركز القيادة في الرئيس إلى تركزها في المرؤوسين. ويثير اختيار أحدى النقاط على طول هذا الامتداد عدداً من الأسئلة الهامة. منها ما يأتي:

5



1. هل يستطيع القائد التنصل من المسؤولية بتفويض سلطته إلى الأخرين ؟

وقد تعرضنا لهذا السؤال من قبل عند الكلام عن تفويض الصلاحيات ورأينا هو أن القائد لابد أن يتوقع بقاءه مسؤولاً أمام رئيسه عن جودة القرارات التي تتخذ حتى لو كانت متخذة بواسطة مرؤوسيه. ويجب أن يكون مستعداً لتقبل المخاطرة المقترنة بتفويض سلطته أتخاذ القرار إلى المروؤسين.

2. هل ينبغي أن يساهم المدير أو الرئيس مع مرؤوسيه في أتخاذ القرار بعد أن يكون قد فوضهم صلاحية ذلك.

ويجب أن يحظى هذا السؤال بتفكير المدير ويصل فيه إلى رأي خاص به قبل أن تعرف الجماعة باتجاهه. فيجب أن يحدد ما إذا كان حضوره سيسهل أو يعطل عملية أتخاذ القرار.

وربما تكون هناك مواقف يفضل فيها ترك الأمر للجماعة. كما أن الرئيس يتمتع بأفكار يستطيع المساهمة بها في حل المشكلة كأحد أفراد الجماعة. ومن المهم إذا قرر المساهمة معهم أن يوضح لهم أنه يحضر باعتباره عضواً في الجماعة حتى لا يتشككون في جديته في تفويض الصلاحية.

3. ما مدى أهمية معرفة الجماعة بالنمط القيادي الذي يمارسه المدير:

ان كثيراً من مشاكل علاقة الرئيس بالمرؤوس ترجع في المقام الأول إلى فشل القائد أو الرئيس في أن يشرع ويوضح للاخرين الطريقة التي ينوي استعمال سلطته بها. فمثلاً إذا كان ينوي أن يتخذ قراراً معيناً بنفسه بينما تعتقد الجماعة أنه قد فوضها سلطة ذلك فأنه سيتولد عن ذلك خلط في الموقف يتبعه استياء من جانب الجماعة. وتتولد المشاكل كذلك عندما يحاول الرئيس استعمال "الديمقراطية الزائفة" لكي يوهم الجماعة أنها هي التي توصلت إلى القرار بينما يكون هو الذي يصنع القرار قبل اجتماعه بها. أن محاولة جعلهم يعتقدون أن القرار هو وليد أفكارهم "مسلك خطير" فمن الأهمية بمكان أن يكون الرئيس أميناً وواضحاً في وصف السلطة التي يحتفظ بها لنفسه والدور الذي يعهد به إلى مرؤوسيه في حل مشكلة معينة.

4. هل نستطيع أن نحدد مدى "ديمقراطية" المدير من خلال عدد القرارات التي يتخذها مرؤوسيه ؟

أن العدد المطلق للقرارات ليس مؤشراً صحيحاً لدرجة الحرية التي تتمتع بها الجماعة. ولكن أهم من ذلك هو دلالة Significance وأهمية القرارات التي يعهد بها الرئيس إلى الجماعة. فعلى سبيل المثال لا يتساوى قرار الكيفية التي ترتب بها المكاتب مع قرار شراء وحدة آلية لتحليل البيانات حتى وأن تركت الحرية كاملة للمرؤوسين في أتخاذ أي قرار يتراءى لهم فيما يتعلق بالموضوع الأول.

سابعاً: نظرية دورة الحياة Life Cycle theory:

قامت هذه النظرية التي طورها "هرسي وبلانكارد" Hersy and Blanchard على فكرة أساسية هي أن أفضل نمط قيادي يتباين بتباين مستوى نضج المرؤوسين ومتطلبات الحالة أو الموقف.

تكونت النظرية من بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما:

سلوك المهمة Task-Behavior وسلوك العلاقة الأنسانية Relationship Behavior

لقد وأضح كل من (هرسي وبلانكارد) أن القائد المؤثر هو الذي يتمكن من تشخيص أو تحديد متطلبات الموقف ومستوى نضج المرؤوسين باستخدام أسلوب قيادي مناسب. كما أن النظرية ركزت على العلاقة بين العوامل الثلاثة الآتية:

1- كمية السلوك المهتم بالفرد الذي يقدمه القائد والمتضمن اهتمامه بالأفراد ودعمه العاطفي لهم.

2- كمية السلوك المهتم بالمهمة الذي يعكسه القائد والمتضمن تقديمه التوجيه والتأكيد على تنفيذ الأعمال.

3- مستوى نضج المرؤوسين المتعلق بالمهمة والموجه نحو تحقيق هدف معين أو مهمة محددة يريد القائد تحقيقها.

المفهوم الأساس لنظرية دورة الحياة هو مستوى النضج المرتبط بأداء المهمة. ودرجة النضج لدى التابعين لا يقصد به النضج من حيث الاتزان العاطفي أو العمر وأنما هو مدى رغبة المرؤوس في انجاز الأعمال الموكلة اليه وسعيه الحثيث إلى رفع مستوى قدراته وخبراته في مجال عمله(1) ومدى استعداده لتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه. وفي هذا الصدد يذكر الباحثان (Myers and Myers) بان المرؤوس غير الناضج هو ذلك الشخص الذي لا يستطيع تطوير قابلياته وقدراته الذاتية نحو العمل او للتفاعل مع الأخرين(2).

5

وعلى هذا الأساس فان (Hersey & Blanchard) يريان بان نمط سلوك القائد يمر بأربع مراحل تبعاً لدرجة نضج المرؤوسين وينبغي على القائد الإداري تغيير نمطه القيادي بما ينسجم ومتطلبات كل مرحلة من مراحل نضج المرؤوسين. والشكل ( ) يوضح ذلك:

ففي المربع (1) حيث يكون اهتمام القائد بالعمل عالياً واهتمامه بالعلاقات مع المرؤوسين قليلاً وذلك لأن المرؤوسين غير ناضجين. ولأنه يحاول معرفة أغلب التعليمات

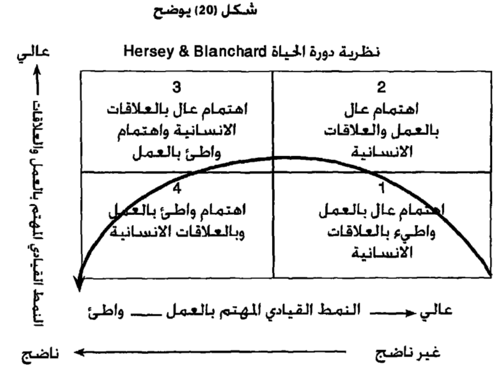
(1) JJames A. stoner, and charles wankel, Management 3rd ed. Englewood cliffs, New Jersey, prentice - Hall. 1986, p.460,

في عباس عبد مهدي، وعبد الله القاسم العرفي، مدخل إلى الادارة التربوية، مصدر سابق، ص234-236.

(2) Myers, Michele T. and Gail E. Myers, managing by communication, An organizational Aproach, Tokyo McGraw- Hill Kogakusha, Ltd, 1982,p. 194.

والتوجيهات الخاصة بكيفية انجاز العمل. وبتقدم نضج المرؤوس، اي تعرفه على المهام والواجبات الملقاة على عاتقه. ينتقل النمط القيادي إلى المربع (2) وهو النمط القيادي الذي يهتم اهتماماً عالياً بكلا البعدين: العمل والعلاقات الانسانية. وبزيادة درجة نضج المرؤوسين أي زيادة قدراته ومهاراته ورغبته في تحمل المسؤولية ويصبح ميالاً إلى إنجاز عمل. ينتقل النمط القيادي إلى المربع (3) وفيه يجد القائد الإداري بأنه ليس هناك حاجة إلى ممارسة النمط القيادي المهتم بالعمل وذلك لكون المرؤوسين في هذه المرحلة يفضلون أن يكون هناك اعتبار للعلاقات الانسانية بينهم وبين قائدهم. وفي المرحلة الرابعة والأخيرة درجة النضج لدى المرؤوسين عالية وبذلك فان النمط القيادي الذي يلجأ اليه القائد هو الاهتمام القليل ببعدي القيادة العمل والعلاقات الانسانية. لأن التابعين في هذه المرحلة يصبحون أكثر ثقة بانفسهم في تنفيذهم للأعمال وتحملهم المسؤولية وتتولد لديهم القدرة والرغبة على مراقبة أنفسهم ذاتياً. وليس هناك حاجة لدور القائد بالنسبة لهؤلاء المرؤوسين. وفيما يأتي شكل (20) يوضح نظرية دورة الحياة(1).

شكل (20) يوضح



وباختصار فيمكننا أن نطلق على المستوى الأول لدورة الحياة إذ يدخل المرؤوس إلى المنظمة لأول مرة والتوجه العالي نحو العمل او المهمة تسمية (الاخبار Telling). أما

---

(1) Hersey, Paul & Kenneth H. Blan chard, Management of organizational Behaviour- utilizing humen resources. 2nd, ed, New Jersey, prentice- Hall, Englewood cliffs, 1972, p.135.

المستوى الثاني حيث يبدأ المرؤوسين بتعلم مهامهم ولكنهم ما زالوا غير قادرين على قبول المسؤولية او على تحملها ويرغب المدير بتشجيع الجهود فأنه يسلك نحو الفرد العامل ويطلق على هذا النوع من السلوك القيادي (الترويج Selling) حيث الاهتمام العالي بالعمل والعلاقات.

أما المستوى الثالث حين تزداد قابلية المرؤوسين ودافعيتهم على الأداء ورغبتهم في تحمل المسؤولية لزيادة خبرتهم ومهارتهم. لذا فان المدير سيبتعد عنهم قليلاً لكنه يستمر معهم في الاسناد العاطفي فيدعى هذا الأسلوب (المشاركة Participation) حيث الاهتمام العالي بالعلاقات والواطئ في العمل. الذي يُعد الاسلوب المناسب لتحقيق اهداف المنظمة والافراد معاً.

أما المستوى الرابع حيث النضج العالي من الأفراد والخبرة والثقة والرقابة الذاتية الأمر الذي يستدعي من المدير تقليل كمية الدعم والاسناد وهنا يستخدم المدير أسلوب التفويض (Delegation) حيث الاهتمام الواطئ بالعمل وبالعلاقات الأنسانية(1).

لقد أثارت نظرية دورة الحياة للقيادة اهتمام العاملين في المجال الإداري. لأنها أوصت بضرورة استخدام الأسلوب القيادي الديناميكي. لذا يجب متابعة وتقويم دافعية المرؤوسين باستمرار لاختيار السلوك المناسب.

ثامناً: نظرية "هاوس" المسار-الهدف- The Path Goal Theory:

تعتمد هذه الدراسة التي قدمها روبرت هاوس "R-House" في عام 1971 على نظرية التوقع في الدافعية "Expectency Motivation Theory" التي صاغها كل من "اتكنسون Atkinson" عام 1958. ثم "فروم Vroom" في عام 1964. وترى هذه النظرية أن الفرد يصبح لديه الدافع على العمل إذا توقع أو أدرك بأن الجهد الذي يبذله هو الطريق المؤدي إلى تحقيق أشباع حاجاته إلى جانب حصوله على مكافآت مجزية ومرغوب فيها(2).

ويرى "هاوس" أن السلوك الذي ينتهجه القائد له تأثير على دافعية المرؤوسين ودرجة رضاهم عن العمل. فهو يرى أن درجة هذا التأثير تتوقف على قدرة هذا السلوك في تحقيق

(1) عباس عبد مهدي، عبد الله بالقاسم، مدخل الأدارة التربوية، مصدر سابق، ص237-238.
(2) Robert, J. House, Apath - Goat theory of leadership Effectiveness, dministrative science Quarterly, Vol.16, No.3, sept, 1971, pp.321-322.

أهداف المرؤوسين وذلك عند قيام القائد بتوضيح المسارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف. وتقليل العقبات والأخطار غير المدركة (غير المتوقعة). من قبل المرؤوسين- التي تواجههم عند تنفيذ المهام وزيادة فرص الرضا عن العمل لديهم(1).

وعليه فان نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل أو بالعلاقات الانسانية أنما يتوقف على درجة كل نمط من هذه الأنماط في زيادة أدراك المرؤوس بأن جهده المبذول سينتج عنه أداء ناجح وبالتالي فانه سيحصل على مكافآت مجزية. أي أن فاعلية نمط السلوك القيادي تتوقف على درجة التأثير في زيادة دافعية المرؤوسين.

ومن هذا المنطلق فان "هاوس" يرى بأن نمط السلوك القيادي الملائم في موقف ما. أنما يعتمد على عاملين أساسيين هما:

1- المرؤوس: إذ أنه ينظر إلى سلوك القائد على أنه سلوك مقبول إذا ما توقع بأن هذا السلوك هو وسيلة لأشباع حاجاته الحالية أو المستقبلية.

2- المهمة: فيما لو كان العمل غير واضح وغير محدد ولا يعرف المرؤوسون المسؤوليات الملقاة عليهم فعندها يميلون إلى السلوك القيادي الذي يوجههم إلى المسار الصحيح لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

أما إذا كان العمل واضحاً ومحدداً فان توجيهات القائد وتدخله يعد بالنسبة للمرؤوسين عبئاً ثقيلاً ونوعاً من السيطرة ليسوا بحاجة لها. وهنا يميل المرؤوسين إلى السلوك القيادي الذي يلبي رغباتهم واحتياجاتهم (كالاستماع لهم ودعمهم وتأييدهم)(2).

ويرى "هاوس" أن هناك مواصفات معينة للقيادة عبر عنها بأربع فئات خاصة بسلوك القائد هي:

أ- توضيح الدور. ب- تثبيت احتمالات المكافأة. ج- تسهيلات العمل.

د- القيادة المساندة. وفيما يأتي توضيح موجز لكل منها(3):

---

(1) Gray Dessler and Enzo R. Valenzi, Initation of structure and subordinate satisfaction: Apath analysis test of path - Goal theory, Academy of management journal, Vol.20, No.2, June, 1977, p.251.

(2) Robert J. House, Op. Cit, pp.322-330.

(3) عباس عبد مهدي، وعبد الله بالقاسم العرفي، مدخل إلى الأدارة التربوية. مصدر سابق. ص244-239.

1- توضيح الدور:

أن المرؤوسين حين لا يعرفون ما ينبغي القيام به نتيجة غموض في الدور الأساس الذي يقومون به فان توقعهم سيكون متدنياً فيما سيحصلون عليه من نتائج ايجابية. لذلك ينبغي على المرؤوسين فهم الأهداف التي يعملون على تحقيقها. كما ينبغي على القائد اخبار المرؤوسين عن الاهداف العامة والاولويات والحدود التي يجب أن يعملوا في نطاقها والالتقاء بالمرؤوسين لوضع الأهداف الخاصة للفترة الزمنية المقبلة والأساس الذي يقوم عليه تقويم أدائهم لبلوغ الهدف. أما عندما تكون المهام محددة روتينية والاجراءات والمعايير محددة وتفصيلية فان غموض الدور سيكون أقل احتمالاً في هذا الموقف.

وفي الموقف الذي تكون فيه المهمة روتينية محددة إلا أن المنظمة لم تقدم القواعد والاجراءات والمعايير المطلوبة، فان توضيح أدوار المرؤوسين قد يتطلب من القائد سلوكاً مركباً. وهنا باستطاعة القائد تحسين أداء المرؤوسين بتنظيم نشاطات الجماعة وتقييم المهمات وتطوير اجراءات عمل فعّالة. الأمر الذي يسمح القائد فيه للمرؤوسين بالمشاركة في كل موقف من المواقف المذكورة.

2- تثبيت المكافأة المفضلة:

تؤثر احتمالات المكافأة في دافعية المرؤوسين وسلوكهم داخل المنظمة. وعندما يكون مستوى دافعية المرؤوسين متدني ولدى القائد سلطة وقوة فان احتمال تحسين أداء المرؤوسين بتبديل احتمالات المكافأة يكون أكثر. عندما يجب أن تكون الأجور والمكافأت متوقفة على أقصى مدى ممكن من الأداء.

ولغرض تجنب مشكلة المرؤوسين الذين لديهم توقعات غير دقيقة وسوء فهم عن نتائج سلوكهم، ينبغي على القائد توضيح برامج الحوافز والاجراءات الانضباطية بنظام المكافأت الرسمي.

ولزيادة الدافعية فالمديح يكون مؤثراً وقد نستخدم الجوائز الخاصة والتأييد والمساندة والاستحسان لمكافأة الأداء الأعلى وتفويضهم سلطات أكثر، وبذلك يكونوا أكثر رضا ودافعية.

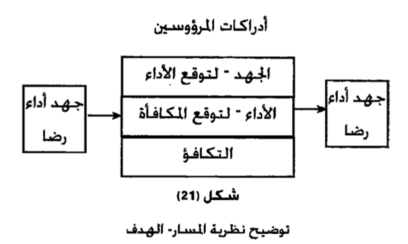
3- تيسير العمل:

ذلك فيما لو تم توضيح المسار المطلوب الذي يقود إلى الأداء الأعلى وتحسنت احتمالات المكافأة. أدرك المرؤوس أن هذا المسار يؤدي إلى اشباع حاجته الشخصية. فينبغي على القائد أن يحاول جعل المسار أسهل للمرؤوسين ليتمكنوا من اتباعه.

باستطاعة القائد تسهيل عمل المرؤوسين وزيادة توقعاتهم بنجاح جهودهم لتحقيق الانجاز الأفضل بوسائل عديدة منها توفير التجهيزات الكافية والمعدات والمعلومات وتوفر ظروف عمل مرضية كالانارة الجيدة والتكييف وتقليل الضوضاء وامتلاك مهارات كافية لتنفيذ المتطلبات.

4- القيادة المساندة:

تحتل القيادة المساندة أهمية أكبر في المواقف التي تكون فيها ضغوط العمل كثيرة وصراع بين الأفراد ومهمة منهكة عاطفياً أو مهمة متعبة ومملة. ومن البديهي أن ردود أفعال المرؤوسين تتباين فيما بينهم أزاء موقف معين. ففي الوقت الذي يكون للتشجيع والدعم النفسي تأثير ايجابي على دافعية المرؤوس الذي يفتقر إلى الثقة بالنفس، لا يكون كذلك لموظف أخر لديه ثقة بنفسه في أداء المهمة المكلف بها(1). وفيما يأتي توضيح لنظرية المسار الهدف للقيادة في الشكل (21).



شكل (21)

توضيح نظرية المسار- الهدف

---

(1) Kenneth N. wexley. And Gary A. ynkl, organizational and personnel psychology, Home wood, Ill. Richard Irwin Inc. 1977.

في عباس عبد مهدي وعبد الله بالقاسم العرفي، مدخل إلى الأدارة التربوية، مصدر سابق، ص243-244.

المتغيرات الاحتمالية لنظرية المسار – الهدف:

حاول "هاوس House" توسيع نظريته بتشخيص المتغيرات الاحتمالية التي تساعد على تحديد الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية وقد جمعها في فئتين أساسيتين هما:

1) الخصائص الشخصية للمرؤوسين.

2) والضغوط البيئية ومطالب موقع العمل التي ينبغي على العاملين الكفاح من أجلها.

ويرى "هاوس" أن الأسلوب القيادي الذي يفضله المرؤوسون يحدد بالخصائص الشخصية للمرؤوسين، فقد أتضح من دراساته أن الأفراد الذين يرون أن سلوكهم يؤثر في البيئة فأنهم يفضلون الأسلوب القيادي (التشاركي) (Participatory). أما الأفراد الذين يرون أن الأحداث تقع بسبب الحظ أو القضاء والقدر، فيلائمهم الأسلوب التسلطي. وفي مجال التقويم فان المرؤوسين الذين يشعرون بانهم ماهرون ومتمكنون من أداء المهمات المكلفين بها يمتعضون من المدير الذي يفرض عليهم سيطرة أو رقابة كاملة، ويبدون توجهاً ضد الانتاج بشكل أكثر من توجههم نحو المكافأة. أما العاملون الذين يشعرون بانهم أقل قدرة ومهارة، فأنهم يفضلون الأسلوب التوجيهي.

لقد حدد "هاوس" ثلاثة عوامل بيئية تساعد على تحديد الأسلوب القيادي الذي يفضله المرؤوسون هي:

1. طبيعة مهارات المرؤوسين التي يقومون بها تؤثر في الأسلوب القيادي وذلك بحسب مدى وضوح المهمات التي يقومون بها أو مدى رضاهم عنها وقبولهم بها. فإذا كانت المهمة واضحة ومحددة وروتينية فلا حاجة للأسلوب التوجيهي. أو عندما تكون المهمة سارة ومرضية فإن أثر العلاقات قليل في دافعية العاملين. وبالعكس فيما لو كانت المهمة غير مرضية فان الدعم والمساندة يعزز رضا العاملين ودافعيتهم.

2. نظام السلطة الرسمية للمنظمة الذي يوضح الاعمال التي لا تحظى بالموافقة والاعمال التي تؤدي إلى المكافآت.

3. جماعة العمل فيما لو كانت متماسكة أو غير متماسكة فإذا كانت غير متماسكة فان السلوك الملائم هو المساند والمتفهم.

وأخيراً تعد نظرية المسار - الهدف للقيادة من النظريات التي أحرزت نجاحاً كبيراً لأنها أجابت عن الاسئلة المحيرة حول أسباب نجاح أسلوب قيادي وتأثيره في موقف ما دون موقف أخر(1).

بحق أن النظرية الموقفية اسهمت اسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وابرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص.

ومما يؤخذ على النظرية الموقفية أن الدراسات الآنفة الذكر- لم توضح الأبعاد التي توصلت اليها من خلال تحليلها إلى أفتراض أنماط قيادية معينة.

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى نظرية توفق بين نظريتي السمات والموقف تكون ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وبذلك يتحقق النجاح في القيادة. وفيما يأتي مدخل النظرية التفاعلية.

المبحث الثالث
النظرية التفاعلية

أولاً: مفهوم النظرية التفاعلية:

تعتبر القيادة -من وجهة النظر هذه- عملية تفاعل اجتماعي. وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، وخصائص الجماعة ومتطلباتها. وهي تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم. وعليه تتحدد القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها -Leader Follower Interaction- بمعنى أن ما يمتلك من سمات قيادية تعتبر في نظر جماعته ضرورية لتحقيق أهدافها(2).

وهذا ما أكدت عليه الباحثة (ماري فوليت) بقولها: أن دور المرؤوسين في تحديد السمات القيادية المطلوبة في القائد تبدو في غاية الأهمية وأن دورهم الهام يبرز من خلال

---

1) عباس عبد مهدي والعرفي، مدخل إلى الأدارة التربوية، مصدر سابق، ص247.

(2) Brown and cohn. The study of Leadership, Op. Cit, 1958.

في نواف كنعان، القيادة الادارية، مصدر سابق.

معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.

من ذلك كله نستنتج أن يكون للقائد القدرة على احداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة العاملة وفي سلوكها أو سلوك معظمهم أخذاً بنظر الاعتبار آمال وقيم وتطلعات أفرادها.

فقد اتجه بعض الكتاب مثل (توماس جورون)(1) إلى أن القيادة الفعالة هي القيادة المتركزة حول الجماعة.

ويفسر (جوردون) نظريته هذه بان السمات القيادية الت تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه، والتأثير فيهم في مواقف معينة، ويرى أن هناك سمات عامة لازمة لأي قائد أهمها: الذكاء المتوسط، والقدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين، والقدرة على القيام بما ينتظره الغير منه، والاتزان العاطفي، والقدرة على التعبير عن الهدف وعلى تمثيل مرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وحل مشكلاتهم وتوطيد الصلة بينهم وبينه.

خصائص القيادة عند (جوردن) تتحدد أذن على أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين، باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث.

ويرى (هولاندر جوليان Hollander Jullian) في منهجهما الذي اسمياه المنهج التوفيقي (combination approach) أن أساس النظر للقيادة الإدارية مبني على أنها عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف معين، وتأثير المرؤوسين بالمقابل في القائد في هذا الموقف.

وهذا يعني أن النمط القيادي الملائم لا يمكن تحديده إلا على أساس هذا النمط من التأثير بمعنى عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين.

ويرى (شيتي shetty) و (هيرسي Hersey) في تحليلهما للنظرية التفاعلية، مامفاده تحديد النمط القيادي الفعال على أساس التفاعل بين القوى الثلاث: القائد، والموقف، والمرؤوسين عندما تتفاعل معاً في آن واحد لتشكل النمط القيادي الفعال.

(1) Gordon, «Group- Centered Leadership», Op. Cit, 1955.

في نواف كنعان، القيادة الادارية، مصدر سابق.

ويؤكد الباحثان بان هناك متغيرات هامة يجب على القائد أن يضعها في اعتباره لتحديد نمط القيادة الملائم، شخصيات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم.

وفي المجال نفسه يرى (سانفورد Sanford) و (همفل Hemphill) رؤية مغايرة لما سبق ذلك لأن تحليلهم لهذه النظرية يقوم على محاولة الكشف عن الأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائماً لتمكين القائد من التفاعل معها. وأهم هذه الأبعاد والخصائص(1):

أ- حجم المجموعة العاملة، اي عدد موظفيها ومرونتها، ومدى استقرارها ومدى التشابه بين أفرادها من حيث سنهم، ومستواهم العلمي، وخلفيتهم الاجتماعية والقيم التي تحكمها، وقد كشف التطبيق العملي عن أن للدوافع الأساسية للموظف، ووجهات نظره واطار تفكيره واتجاهاته، دوراً هاماً في تحديد درجة استجابته للقيادة وتفاعله معها.

ب- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في اطاره المجموعة إذ كلما كان هذا المناخ مريحاً خالياً من مظاهر التوتر والقلق كلما ساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة في وحدة واحدة. وهذا هو جو العمل المنتج، فقد ثبت أن القائد يكون أكثر ثقة في أن قراراته ستنال قبول مرؤوسيه عندما تكون عضويتهم في التنظيم الذي يقوده سارّه ومريحة. وهذا التأييد يبدو واضحاً من خلال قبول معظم أفراد المجموعة للقرار وتأييده. وإذا عارض بعض الأفراد القرار صراحة أو سراً، فإن الغالب في الأمر أن علاقات العمل السارة بين أعضاء المجموعة تجعل القرارات مقبولة لدى الأغلبية. فضلاً عما ذكر فإن من الأهمية بمكان أن تكون الجماعة قادرة على استقطاب أفرادها (polarization) ذلك عندما يكون لدى المجموعة القدرة على جعل أعضائها يشعرون بالولاء لها وبالولاء نحو بعضهم البعض ونحو قائدهم.

جـ- درجة الألفة بين أفراد المجموعة ومدى توفر القدرات والمهارات والقدرات العالية لديهم، ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله. وهذه كلها خصائص تبرز واضحة أثناء مناقشة موضوعات العمل.

د- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة، والذي يظهر غالباً نتيجة

(1) Filmor Sanford :Leadership and Acceptance in, «Groups, Leadership and Man». a dited by Harold Guetskow (pittsbarrg: carengie press- New York), 1951, pp.156, 162.

لابداء أراء مختلفة... وهذه الميزة كما يقول (ماك كريكر) وأن كانت علامة صحة، إلا أنه لابد من الوصول إلى نتيجة مقبولة بعد اختلاف وجهات النظر بين أفراد الجموعة(1).

ثانياً: تقييم النظرية التفاعلية:

اسهامات النظرية الايجابية:

1. حاولت الجمع بين النظريتين (السمات والموقف) لعدم كفاية كل واحدة لوحدها. وهي بهذا المفهوم كما يقول (جيب) كانت رد فعل لقصور النظرية الموقفية وعدم كفايتها. ومن جهة أخرى أعطت أهمية للسمات الشخصية. مما يفسر نجاح قائد في موقف وجماعة معينة وفشله في موقف أخر وجماعة أخرى في تكوينها ومطالبها وقيمها.

2. تبدو واقعية أكثر حين ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وأشباع حاجاتهم. ويرتبط من ناحية ثانية بمدى أدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور. وهي بهذا الفهم لخصائص القيادة تعطي اهمية لدور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة المطلوبة في موقف معين. وهي بهذا وجهت الباحثين إلى الاهتمام باتباع أساليب قائمة على أساس قياس السمات الشخصية في اطار البيئة الاجتماعية، وذلك على ضوء الأبعاد الثلاثة التي تقوم عليها. إذ أن لكل مجتمع معايير أيديولوجية نابعة منه ومن فلسفته الإدارية. كما أن ثقافة المرؤوسين وعاداتهم وتقاليدهم ومستوى تعليمهم وفلسفتهم الاجتماعية، كلها عوامل تؤثر في تحديد النمط القيادي الملائم(2)

وعلى الرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية، ودورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الأدارة أثبتت أن الخصائص اللازمة للقيادة هي القادرة على التلاؤم مع متطلبات الأدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

5

---

(1) H. Hemphill, The Leader and His Group, in Gibb Op, Cit, 1969, p.226.

(2) لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، النهضة المصرية، القاهرة، بلا، ص217.

المبحث الرابع
الأنماط القيادية من وجهة النظر المعاصرة

لقد ظهر خلال الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين مدخل جديد في القيادة تحت مسميات عديدة منها ما يأتي:

أولاً: القيادة التبادلية Transactional Leadership:

ويسميه بعض الباحثين "Exchanging Leadership" وهي تعني عملية التبادل المشترك بين القائد والمرؤوس لأسباب أقتصادية أو سياسية بهدف أشباع الحاجات المادية للمرؤوسين مقابل الخدمات المتعاقد عليها معهم(1).

-1 المفهوم والخصائص:

تعد العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي العنصر الأهم في الموقف إذ أن الثقة التي تضعها الجماعة في القائد تعتمد إلى حد كبير على قوة خبرته والمرجعية. وذلك عندما يشترك القائد وجماعته في أتخاذ القرار(2).

وقد عرف كل من "رودز وفنكام Rodes & Fincham" القيادة التبادلية بأنها عملية التبادل المشترك بين القائد والمرؤوسين يحتمها أسباب اقتصادية وسياسية.

أما "دفت Daft" فقد عرف القيادة التبادلية بأنها العملية التي تدرك حاجات المرؤوسين ورغباتهم وتحدد كيفية أشباعها من خلال مبادلتها لتحقيق أهداف محددة. وبهذا فان المرؤوسين سيستفيدون عند استلامهم المكافآت وأن القادة يستفيدون عند انجاز المهام(3).

لذا فان القيادة التبادلية تحاول أن تحقق الاستقرار داخل المنظمة بدلاً من تشجيع التغيير. كما أنه أكد على أن القائد التبادلي هو الذي يوضح دور المرؤوسين ومتطلبات المهمة وهيكلة المبادرة وتقديم المكافآة وأدراك حاجات المرؤوسين والاهتمام بها.

(1) Bass & Avolis, The implication of transformational and Transactional organizational development, Englewood chifts, 1990, p.235.

(2) Rodes & Fincham, ibd., p.233.

(3) Daft, R,L. Management, Vanderbilt university, Thomson, south western, 2003, p.532.

فالقيادة التبادلية إذن هي عملية تبادل القائد والمرؤوسين إذ أن القائد يقدم المكافآت للمرؤوسين استجابة لطموحاتهم مقابل انجازهم العمل الموكول بهم. اي أن القيادة التبادلية تفترض التبادل الفعلي والمكافأة فقط حين إنجاز العمل بمستوى أداء معين.

2- الابعاد والمتغيرات:

لقد أكد "باس Bass" أبعاد ومتغيرات القيادة التبادلية بما يأتي:

1. المكافأة المشروطة: وذلك لأن القيادة التبادلية هي عملية تعزيز مشروطة. إذ تتم باتفاق القائد والمرؤوسين على تحديد طبيعة المهمات المطلوب انجازها من قبل المرؤوسين ليحصلوا على المكافأة المتفق عليها. هذا وان المكافأة والعقاب من أهم أبعاد القيادة التبادلية(1).

2. الأدارة بالأستثناء: سميت هكذا لأن القائد لا يتدخل بعمل المرؤوسين ما داموا يمارسون عملهم بموجب معايير أداء محدد كما أن استخدامه للرقابة الشديدة تبقى ساكنة لحين حدوث حالة من انخفاض مستوى الأداء عن المعايير الموضوعة، أو حدوث خطأ أثناء القيام بالعمل يتطلب تدخل القائد لتصحيح الخطأ(2).

ثانياً: القيادة التحويلية Transformational Leadership:

برزت في السنوات الأخيرة وهي تؤكد على التغيير المستمر، وهي تعني تحويل المنظمة ونقلها مما هي في الواقع إلى الحالة المثلى(3).

1 - المفهوم والخصائص:

تعد القيادة التحويلية محاولة جديدة لتفسير القيادة عالية الأداء. وقد ركزت الدراسات فيها على الموهبة والالهام، وبرزت للبحث عن نموذج جديد للقيادة، يمكن الاعتماد عليه في تحديد السلوك القيادي الذي يغطي مدى واسعاً، ويحث المرؤوسين على مستوى أداء عالي ومتميز(4). وذكر كل من "تكي وديرانو Ticky & Deranno" أن القيادة التحويلية هي الابداع في التغيير، وتحديد كيفية التغيير، وهي عملية سلوكية مكتسبة يمكن

(1) Bass, & Avolio, Ibd, p.13.

(2) Bass, & Avolio, Ibd, p.16.

(3) Bass & Avolis. B, M, Leadership & performance beyond Expection, 1985., p.211.

(4) Bass, & Avolio, Ibd, p.131.

تعلمها وادراتها والقابلية على تحريك الموارد من مجال أقل انتاجاً إلى أخر أكثر انتاجاً(1). وقد أكد الباحثان على ما يحدثه القائد من تأثير في المرؤوسين وفي الأنظمة الاجتماعية وتطويرها من خلال اللجوء إلى المثل والقيم العليا، مثل الحرية والعدالة، والابتعاد عن القيم المتدنية مثل الخوف والطمع والغيرة وغيرها.

وقد أوجز "باس Bass" الوظائف التنظيمية بما يأتي:

1. ترفع مستوى أداء المنظمة وانتاجيتها.
2. تحقق رضا عالي للعاملين.
3. تحقق أعلى ولاء وانتماء المرؤوسين للمنظمة.
4. تزيد من ثقة المرؤوسين بالمنظمة وتجعلهم يقدمون خدماتهم بضمير واعي.
5. تعزز قناعة المرؤوسين بالعمل والقائد.
6. تقلل من الأجهاد وترفع من العمل بروح الفريق.

ولكي يسلك المديرون سلوكيات القيادة التحويلية فقد اقترح كل من "Barling & Kellowan" ما يأتي(2):

1. جعل قرارتهم أكثر شفافية وأن يراعوا احترام المرؤوسين وكسب ثقتهم لكي يدركوا بأن توقعاتهم وثقتهم تتناغم وتنسجم مع توقعات وثقة القادة.
2. تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتدريبهم على كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بأساليب جديدة وسلوكيات تعبر عن تفكيرهم أنفسهم وليس الفائدة في مواقف العمل.
3. أن يكون القائد أكثر حماساً وتفاؤلاً إلى درجة تؤدي إلى انتقال ذلك إلى المرؤوسين الذي قد يلهمهم الابداع والولاء لرسالة المنظمة.
4. مراعاة رغبات وحاجات واهتمامات المرؤوسين والثناء على مجهوداتهم بصورة مباشرة من القائد أو بكتاب شكر لرفع روحهم المعنوية.

2- التدريب على نمط القيادة التحويلية:

---

(1) Ticky, N.M., & Deranno, The Transformational Leader, 2Ed, sons, Inc, 1990, p.122.

(2) Epitropaki, olga, what>s Transformational Leadership? Sheffield, 2001,p.13.

ذكر "Bass" أن القادة التحويليين رغم كل ما يتميزون به فانه لابد من تدريبهم ليكونوا أكثر فاعلية. ويرى "لارسون Larson" أن هناك نموذجين لتدريب القادة التحويليين هما(1)

1. التعليم والتدريب في دورات تدريبية تجري خلالها تصنيفات للمرؤوسين فضلاً عن تصنيف فردي لنمط القيادة التحويلية للقادة. وما تؤول اليه التغذية الراجعة ونتائج التدريب.

2. مشاركة القادة التحويليين في مجالات العمل الخاصة بالقيادة التحويلية والأنشطة الشائعة التي تتضمن عصف الأفكار لسلوك القائد الناجح. وفي هذا المجال ذكر "Larson" عدة محاور للتدريب هي:

أ- الحلقات النقاشية: في كيفية التعامل مع التحديات ذات العلاقة بالبيئة.

ب- الحلقات التطبيقية: التي تركز على تدريب المشاركين على كيفية تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة.

ج- الندوات: التي تركز على عرض قضايا ومشكلات حيوية على المستوى المحلي على الأقل ومناقشة كيفية التعامل معها للوصول إلى توصيات.



3- السمات السلوكية لنمط القيادة التحويلية:



مما سبق عرفنا أن القيادة التحويلية معززة بأبعاد يغلب عليها الطابع الأخلاقي والسلوكي حيث التأثير الكاريزمي، والدافعية والالهام والتشجيع الابداعي والاهتمام الفردي بالعاملين. وفي أطار هذه القيادة هناك مزيد من الاهتمام بالجوانب السلوكية والاخلاقية والالتزام المتبادل وكأنها جاءت لتعزز التوجيه العام لنمط القيادة الديمقراطية وجعلها أكثر واقعية في أطار مؤشرات محددة. ومن المؤسف أن أدارة منظماتنا لا تزال بعيدة عن التمتع بصفات القيادة التحويلية ورغم ان اتجاهات العاملين تميل إلى الرغبة في تمتع مسؤوليهم ومدرائهم بهذه الصفات(2).

---

(1) Larson, Leadership revisited, www. Thinking publication. Com. 2002, p.2.

(2) أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، العدد 4، 2003، في طاهر محسن منصور الغالبي وأخر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، 2005.

ومن أهم سمات القيادة التحويلية ما يأتي:

* يلتزم بجوانب العمل الكفوء متمثلاً بالعدالة وصدق التعامل واحترام العاملين إذ تعتبر القيادة العادلة من ضمن الأسباب الرئيسة للنجاح(1).
* الاهتمام بعمليات التقييم للعاملين والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
* ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم الأداء العادل والدقيق والصادق لجميع العاملين وأيضاً الاهتمام بالانجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد.
* ان يكون الاهتمام بنفس القدر ومتوازناً بالانتاج والعمل وكذلك بالأفراد العاملين وأن لا يكون التركيز على أحدهما وأهمال البعد الآخر.
* للقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المنظمة من خلال تعاملها الواعي والايجابي الذي يتسم بالعدالة وعدم التحيز.
* أن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى منظمات الأعمال أن تصلها وتحققها للعاملين فيها من خلال وسائل متعددة. لذلك فإن أقصى التزام أخلاقي واجتماعي هو ذلك الذي يؤدي إلى الوصول بالرضا الوظيفي إلى ذروته الأمر الذي سينعكس أيجابياً على الأداء المنظمي مستقبلاً.
* الاهتمام ببناء القيادة البديلة وهذا أمر مهم جداً لاستمرارية عمل المنظمة بوتائر عمل متصاعدة ونقل السلطة بأسلوب مرن وسلس ومقنع للجميع ولا يثير الحزازات بسبب محاباة أفراد معينين. بعبارة أخرى أن يتم التركيز على الكفاءة.

أما في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة فقد أصبح موضوع تعاقب القيادات Succession Leadership من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير وتكرس لها جهود كبيرة لكي تكون الممارسات في مجال تعاقب القيادة في منظمات الأعمال بأفضل صورها.

لقد حدد الباحثان "Flumer & Conger"(2) أبرز سمات المنظمات الناجحة في مجال

---

(1) Joyce, William et al, «What Relly works: The 472 furmula for sustained Business success, Hrper Collins publisher, 2004, p. 318بلا في الغالبي، مصدر سابق، ص.

(2) Flumer, Robert M. and Jay Alden conger, «Growing your companies Leadership». AMA-COM, New York, 2004

في الغالبي والعامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مصدر سابق، ص319.

تعاقب القيادات كما يأتي:

- يتم التعاقب القيادي بسهولة وسلاسة ووضوح وباستمرار وبدون اشكالات كبيرة.
- تتخذ عملية التعاقب القيادي شكل وأسلوب التطوير لا الاحلال والاستبدال فتصبح هذه العملية دافعاً للمديرين وللعاملين الآخرين لكي يطوروا مهاراتهم وقدراتهم للحصول على فرص للترقية الوظيفية وما يصحب ذلك من توسيع للمسؤوليات.
- تؤمن وتشارك الأدارة العليا للمنظمة وتدعم وتساند كافة عمليات التعاقب القيادي.
- أن منظمات الأعمال الناجحة لديها القدرة على أن تكتشف وتتوقع وتحدد الوظائف التي عانت وتعاني أو ستعاني من مشكلة في القدرات والكفاءات والمواهب وتسعى إلى ردم هذه الفجوات مبكراً.
- عند أدارة المنظمات لعمليات التعاقب القيادي وتطوير القادة فأنها لابد أن تمارس عمليات تطوير الموظفين الأخرين لكي تتأكد المنظمة أنه يتم دعم القيادات بمهارات وكفاءات تساعد القيادات الجديدة على تحقيق أهدافها.
- تدرك المنظمات الناجحة أن التعاقب القيادي هو وسيلة وليس هدفاً أو غاية في حد ذاته بل هي عملية دائمة التحول والتكييف للوصول إلى أفضل النتائج بصورة مستمرة.
- وهكذا تتجسد المسؤولية الأخلاقية والالتزام الاجتماعي بأوسع معانيه في قيادة منظمات من هكذا نوع تمارس واجباتها بكل أخلاص وتعتبر أن مهمة بناء قيادة بديلة أو اختبارها وظيفة أساسية من وظائف المدير.
- تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين للمنظمة بدلاً من الولاء الشخصي للمدير وهذا لا يتم إلا بوجود آليات وأنظمة تؤطر العمل ومتفق عليها من قبل مختلف الفئات(1).

وخلاصة القول أن خرق أي من النقاط المذكورة يجعل من قيادة المنظمة قاصرة في مجال أداء دورها الاجتماعي والأخلاقي المطلوب منها.

3- نموذج القيادة الكارزمية: Charismatic Leadership:

ويسميها البعض قيادة سحر الشخصية(2) وآخرون يعتقدون بأنها عودة إلى نظرية الرجل العظيم(3) وقد أكدوا ضرورة التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف. والقائد

(1) طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. مصدر سابق، ص320.

(2) Gibson & Others, organizations, Behavior, structure, process, New York, 1994, p.336.

(3) Rodes, S., poter, & Finchamel, principles of organizational, 3th Ed. Oxford, 1999, p.٢٣٤.

هنا يعتمد على السلوك الرمز. وعلى الاتصالات الشخصية مع مرؤوسيه لغرض تحفيزهم ولايصال ما يهمهم من معلومات وأفكار. كما أن القائد هنا يفضل العمل في مواقف الأزمة معتمداً على القيم التي تحفز المرؤوسين فكرياً وعقلياً معبراً عن ثقته العالية بنفسه وبمرؤوسيه.

وأكد "كرفن Griffin, 1999" بأن القيادة الكارزمية لها خصائص فردية موجودة لدى القادة الحقيقيين ومقبولة من مرؤوسيهم، وهي تشكل قدرة القائد في الاثارة الشخصية للمرؤوسين ومد جسور الثقة والحماس فيما بينهم وبين قائدهم(1).

ويرى "دافت Daft, 2003" أن القائد الكارزمي له القدرة على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع لأنه يمتلك رؤية مستقبلية قوية باستطاعته أن يجعل الأخرين يشعرون بحقيقتها والحصول على مخرجات أيجابية(2).

وفي هذا الصدد يذكر "جي كونجر Jay Conger"(3) نموذج أفتراضي من أربع مراحل تشكل المرحلة الرابعة فيه القيادة الكارزمية وهي كما يأتي:

المرحلة الأولى: القائد يقيم البيئة باستمرار ويتكيف معها ويصيغ الرؤية المفروض عملها ويبين أهدافه.

المرحلة الثانية: تصبح لدى القائد رؤية مستقبلية للمرؤوسين باستخدامه وسائل ضرورية لذلك.

المرحلة الثالثة: يركز على بناء الثقة والابداع والانجاز المتميز غير المتوقع والمجازفة والبراعة.

المرحلة الرابعة: يبدأ بصياغة ثوابت وقواعد ويثير دافعيتهم باهتمامه الخاص بالمرؤوسين والثناء عليهم والاهتمام بمعتقداتهم المتلائمة مع رؤيته المستقبلية. "فهو يعمل على افتراض أن التغيير مستمر ولابد منه ومواكبة التغيير ويطمح لرؤية مثالية مستخدماً وسائل استثنائية لتحقيقها".

---

(1) Griffin, W. Riky, Management, Texas and muniversity, 6Ed., Boston, New York, 1999, p.514.

(2) Daft, R L. Management, Vanderbilt university Thomson, south western, 2003, p.532.

(3) Gibson, L. James & Donnely, organizations behavior, Mc- Graw-Hill, Irwin, 2003.

الفصل السادس

اتجاهات ومفاهيم حديثة في القيادة

المبحث الأول: إدارة التغيير.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المبحث الثالث: ادارة الوقت

المبحث الرابع: ادارة الجودة الشاملة

اتجاهات ومفاهيم حديثة
في القيادة

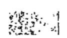
اتجهت معظم جهود العلماء في الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الأداة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

وأصبحت القيادة في الإدارة الحديثة مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنلوجية وما أدت اليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري، ومن هنا أصبحت فاعلية القائد الإداري، مهام منصبه، تعتمد بشكل أساس على فاعليته في إدارة التغيير. وفيما يأتي تفصيل مبسط عن إدارة التغيير(1).

المبحث الأول
إدارة التغيير Managing Change

6

1) مقدمـــة:



أن الواقع التنظيمي والأنساني لأية منظمة يعبر باستمرار عن حاجتها الدائمة لأحداث توازن حركي/ نسبي بين متطلبات نجاحها وبقائها من جهة وبين متطلبات مناخها التنظيمي وبيئتها من جهة أخرى. ولما كانت متطلبات مناخ المنظمة التنظيمي خاصة ما يتصل بالأفراد في تغير مستمر فإن الحاجة لتغيير الجوانب التنظيمية فيها تكون قائمة دوماً. كما أن التغييرات البيئية المستمرة تستدعي تغييرات تنظيمية دائمة دوماً. كما أن التغييرات والتأقلم المطلوب للبيئة بالمقابل تزداد الحاجة إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي سواء في النشاطات والوظائف أو في الأفراد والعلاقات التنظيمية وذلك منعاً للأرباك وأختلال التوزان إذا ما تركت التغيرات تجري تلقائياً دون تدخل.

---

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مصدر سابق، ص354.

فالتغيير في المنظمات وفي بيئتها ظاهرة اجتماعية تخضع لها كل المنظمات ولكن بدرجات متفاوتة وبصيغ متباينة فهي:

* أما تلقائية عفوية تحدث بمرور الأيام وتصبح موروثاً ثقافياً للمنظمة وتقاليدها.

* وأما معتمدة تخضع لمنهجية مدروسة ولضوابط محددة تقي المنظمة مخاطر الانحراف والابتعاد عن الأهداف.

* أو ما بين التلقائية والقصدية(1).

وبناءاً على ذلك فإن التغيير يأخذ عادة على عاتقه تصحيح مسار المنظمات أثناء تعرضها لظواهر التغير الدائمة فيها بوصفها نظماً اجتماعية فنية مفتوحة. حيث تتداخل العلاقات التنظيمية في جوانبها الاجتماعية والفنية ضمن المنظمة ومع بيئتها بصيغة تأثيرات متبادلة تجعل أي تغير في جانب من تلك الجوانب محفزاً لتغييرات ضرورية في كل الجوانب الأخرى تضمن تحقيق التوزان والتوافق النسبي بينها. فعندما يتغير المستوى الثقافي أو التعليمي في المجتمع، تزداد نسبة المؤهلات التعليمية في المنظمات (مدخلات متاحة) كما تتغير المواصفات المطلوبة لمنتجاتها (مخرجات مطلوبة) وفي كلتا الحالتين يستدعي التغيير اجراء تغييرات في أنشطة المنظمة فارتفاع نسبة المؤهلين يستدعي إعادة النظر في توصيف الوظائف. وهذا بدوره يؤدي إلى تغييرات في مواقف الأفراد وتوقعاتهم لما ستقوده اليه من تغييرات محتملة نحو مصالحهم وأهدافهم الذاتية. وعلى أساس تلك التوقعات يعيد الأفراد النظر في علاقاتهم مع أدوارهم الوظيفية وكذلك مع بعضهم البعض. والنتيجة الطبيعية لذلك ظهور تعارض في العلاقات تلك نتيجة أختلاف في المصالح وتعارض الأهداف. وبالتالي ظهور توجهات سلبية من عمليات التغيير (مقاومة- التغيير) بسبب التوقعات السلبية. وهكذا تضطرب العلاقات التنظيمية ويشوب بناء القوة في المنظمة عدم الوضوح ويحتمل اختلال التوازن التنظيمي وتزداد الحاجة إلى العلاقات غير الرسمية وتتبلور الجماعات غير الرسمية المختلفة وأحياناً المتصارعة. والسلبية كونها تستحوذ على ولاء الأفراد وتبعدهم عن الولاء للمنظمة فتقل اسهاماتهم فيها وبذلك تنخفض فاعليتها وكفاءتها. كل ذلك يدفع إدارة المنظمة إلى إعادة ترتيب الأوضاع (تغييرات جديدة لإعادة التوازن التنظيمي) وهكذا تعيش المنظمة دورات متواصلة من

---

(1) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص288.

التغييرات التنظيمية لتطويرها هيكلاً وسلوكاً وفق متطلبات التكيف للمؤثرات البيئية (الخارجية والداخلية) وصولاً لأفضل مستويات الأداء التنظيمي(1).

2) التغيير والتطوير التنظيمي:

يعج أدبيات الإدارة والمنظمة ترادف في استخدام هذين المفهومين. فهنالك تداخل وعدم تمييز في التعرض لهما في معظم الكتب والبحوث. ويوضح العرض الآتي لتعاريف المفهومين مدى التشابه في أدراك وتصور مسألتي التغيير والتطوير في المنظمات

التغيير التنظيمي:

* مجهود طويل الأمد لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد عملياتها بالمعالجة الفاعلة والتعاونية لثقافة المنظمة وقيمها خاصة ثقافة جماعة العمل الرسمية وبمساعدة خبير وباعتماد مفاهيم وتقنيات العلوم السلوكية(2).
* طريقة لاستخدام الأساليب الاجتماعية لحل مشكلات المجتمع. فهو عملية أدارية وثقافية تشمل شخصاً أو أداة للتغيير أو نظاماً يسعى إلى التغيير بهدف حل مشكلة مطروحة أو التخطيط لتحقيق حالة أفضل لعمل المنظمة(3).
* أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الأفراد أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي لتحقيق ملاءمة الأوضاع التنظيمية لتغير الأوضاع البيئية أو لاستحداث أوضاع تنظيمية جديدة تحقق مسبقاً للمنظمة(4).
* جهد طويل الأمد يركز على تحسين فاعلية المنظمة مما يتطلب ترابط تحقيق أهداف مركبة تتعلق بانتاجية المنظمة ورضى أفرادها مع هدف تطوير بنية تنظيمية صحية تتسم بالأتصال الصريح وتبادل المعلومات والمشاركة في حل المشكلات.
* الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة أفضل بناءه في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً(5).

6

---

(1) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص289-288.
(2) W.L., French and C.H., Bell, Organization Development, Englewood Cliffs, prentice- Hall, Inc, 1973, p.15. في محمد حربي حسن، ص290.
(3) W.G. Bennis, changins organizations, N.Y. Mc Graw- Hill Boox Co, 1966, p.91.
(4) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، بلا.
(5) G J., skilbbins, «Organization Evaluation: Aprogram for manging Radical changes». Amer Manag Asso. 1974, p.48. في محمد حربي

التطوير التنظيمي:

* حلول عملية للتغيرات، أنه ستراتيجية تثقيفية معقدة هدفها تعديل القناعات والمواقف والقيم والهيكل التنظيمي لتتوائم مع التقنيات الجديدة ومع التحديات البيئية(1).

* عملية مخططة ومنتظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في منظمة قائمة فعلاً من أجل أحداث تحسين ورفع كفاءتها وبهدف أحداث تغيير شامل في المنظمة كلها وباعتماد نتائج البحوث والدراسات التنظيمية(2).

* جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال تدخلات مخططة في العمليات وباستخدام العلوم السلوكية(3).

* التطوير التنظيمي اسلوب نابع من العلوم السلوكية يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسات على حل مشكلاتها والتكيف للتغيرات باتباع نصائح المستشارين(4).

* تدخل مخطط في النظام الأنساني للمنظمة وفق ثلاثة معايير للتدخل:

أ- الاستجابة لحاجة ملموسة للتغيير يستشعرها الطالب والأستاذ.

ب- يشمل التدخل الطلبة والأساتذة في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير.

ج- يؤدي التدخل إلى تغيير معياري في ثقافة المنظمة.

يتضح من تحليل مضمون التعاريف أن لكلا المفهومين (التغيير والتطوير) معاني متماثلة في مستوى:

1- الأهداف من حيث أنها:

أ- رفع كفاءة المنظمة وزيادة أو تحسين فاعليتها وتحقيق بنية صحية.

ب- تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وعلى التجرد الذاتي.

2- العمليات من حيث أنها:

أ- تكيفيه لمواجهة المتطلبات البيئية.

---

(1) W.G. Bennis, Op. Cit., p.91.

(2) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مصدر سابق.

(3) R., Beckhard, «Organization Development: Strategies and models, philippines; Addison Wesley puplishing Co. Inc., 1969, p.9. في محمد حربي، مصدر سابق.

(4) ميرغني عبد العال محور التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1987، ص11.

ب- تثقيفية لإعادة بناء القيم والمواقف والقناعات.

ج- الاستعانة بخبير وبمنهجية العلوم السلوكية.

اما أوجه التباين في تعريف المفهومين فقد جاء بإعطاء التطوير التنظيمي منظوراً شمولياً (عملية مخططة لتغيير شامل لكل عناصر المنظمة). مقابل منظور جزئي للتغيير التنظيمي (تعديلات في عنصر من عناصر العمل التنظيمي).

فالتغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها(1).

أما التطوير التنظيمي فهو تغير موجه ومقصود هادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. فهو نتيجة منطقية للتغير ينجم عن أدراك المنظمة لحدوث التغير في أثارة الحاضرة والمستقبلية وفهم لأهمية معالجتها بمحاولة ضبط أحداثها والتحكم بنتائجها.

ولما كانت البيئة حالة متغيرة وكذلك المشكلات التنظيمية واقعاً قائماً. لذا تصبح عمليات التغيير مطلباً دائمياً في حياة المنظمة ولا يمكن أن تتغاضى عنها الإدارة بصفتها جزءاً من مسؤولياتها في الاستخدام الأمثل للموارد وفي تحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من السلبيات. هذه الاستمرارية والتزام الإدارة بتوجيه عمليات التغيير حفزت إلى ظهور مفهوم التطوير التنظيمي أطاراً واسعاً وأكثر رسمية لعمليات التغيير التنظيمي. وبذلك يمكن وضع ثلاثة أسس لتمييز التطوير التنظيمي هي(2):

أ- مصدره إدارة المنظمة. وتحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.

ب- تتبناه إدارة المنظمة ضمن مسؤولياتها عن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف.

ج- تعتمده الإدارة في معالجتها لمسألة التنسيق بين الهدف العام للمنظمة وبين الأهداف الفرعية للأعضاء وللجماعات غير الرسمية وصولاً لبنية تنظيمية صحية.

---

(1) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص293-291.

(2) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص293.

وإدارة التغيير كأداة لتحقيق الفعالية الإدارية قد تتطلب من القائد أجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري، كأعادة تحديد الواجبات، أو تصحيح طرق العمل، أو تغيير اختصاصات بعض الأدارات، أو إعادة بناء هيكل التنظيم. وهذا يتطلب أن يكون لدى القائد القدرة على وضع استراتيجية للتغيير إذا أريد تحقيقه بكفاءة(1).

ومن أهم مظاهر التغيير: تعديل السياسات وأساليب العمل الذي قد يؤدي إلى نزاع بين الأدارات والوحدات حول الاختصاصات ونطاق العمل وتغيير الهيكل التنظيمي ومراكز الموظفين والرؤساء الذي قد يثير نوعاً من عدم الارتياح وحتى المقاومة. كما أن تغيير القائد قد يرتب أثاراً تنعكس على الموظفين، وقد أثبتت التجارب أن فاعلية القائد في وضع استراتيجية التغيير وتنفيذها، تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها(2). وفيما يأتي تفصيل لمقاومة التغيير.

مقاومة التغيير التنظيمي:

أ- مفهوم مقاومة التغيير: إذا كان التغيير أجراء تعديلات موجهة ومقصودة في الأهداف وبرامج العمل وما يتصل بهما في أي عنصر أو جزء من المنظمة، فأنه يحدث أصلاً استجابة واعية لمستلزمات التكيف للتغيرات الدائمة في المنظمة أو في بيئتها. إلا أن ردود فعل الأعضاء نحو عمليات التغيير قد تكون سلبية أو أيجابية وذلك وفق توقعاتهم لنتائج التغيير. ولذلك يصبح التغيير التنظيمي سمة أساسية في حياة المنظمة وتعبيراً عن ديموتها وتفاعلها مع البيئة، لأن مكونات المنظمة وبيئتها في حالة تغير دائم وهي باستمرار في حاجة للتكيف وصولاً للتكامل ومنعاً أو تقليصاً لتباين وأختلاف الأجزاء والمكونات وأبتعادها عن السمات المعيارية المقررة لها ضمن النسق المتكامل للهيكل التنظيمي.

كل ذلك يؤكد حتمية التغيير التنظيمي وكذلك حتمية مقاومته. فبقدر ما يحتمله التغيير من تجاوب يحتمل أيضاً ردود فعل مضادة، وبقدر ما يسعى التغيير لتحقيق التكيف الأيجابي وصولاً للتوازن والتكامل فأنه يثير مواقف لعدم التكامل والاختلال في المنظمة، فعلى سبيل المثال، تعاني المنظمات باستمرار من دوران العمل لأسباب مختلفة.

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مصدر سابق، ص354.
(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مصدر سابق، ص355.

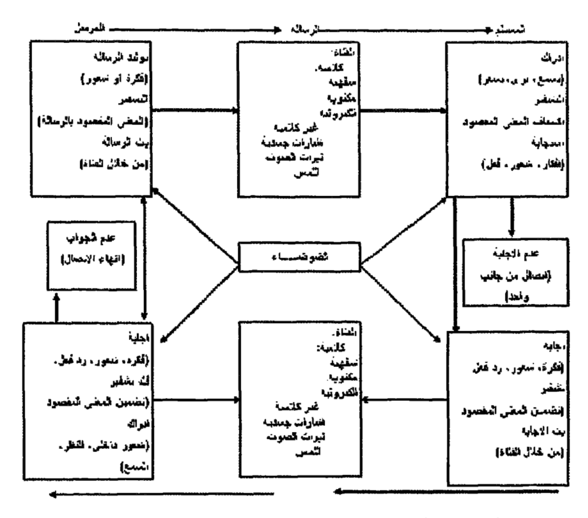
وهذا يعني تغيرات في هيكل العمالة واحتمالات ظهور مصاعب في العمليات بما يتطلب تغييراً مستمراً في العمالة بالتعيين أو أعادة التوزيع وما يتصل بذلك من الحاجة للتدريب والتأهيل وما يعنيه أيضاً من تغيير في المواقع وفي المسؤوليات وفي الصلاحيات. وكذلك أنعاكساته في بناء العلاقات والقوة بجانبيه الرسمي وغير الرسمي:

* ففي الموقف الرسمي يتطلب نقل رئيس الملاحظين إلى وظيفة مدير أجراء تنقلات متتابعة أفقية أو صاعدة لاشغال وظيفة رئيس الملاحظين ومن ثم وظيفة من يحل محله.. ولابد أن يؤدي هذا الحراك إلى نتائج سلبية إلى جانب ما يحتمل من نتائج أيجابية.

* وفي الموقف غير الرسمي تكون الرغبة بالوظائف الشاغرة والتنافس على أشغالها سبب لاعادة النظر في العلاقات غير الرسمية بما يضمن حصول الدعم على الترشيح للوظيفة المطلوبة إلى جانب أن الأسناد الجديد يعني تغييراً في الموقف الاجتماعي. فتغيير رئيس القسم يعني تغيير قائد أو رئيس مجموعة من الأفراد وتغيير زميل لمجموعات أخرى وتغيير مرؤوس لمجموعات أخرى أو لفرد أخر. وهكذا يكون من الصعب جداً تحقيق رغبات الجميع في عملية التغيير. ولابد من أن نتوقع ردود فعل سلبية وأيجابية لدى العاملين ويظهر موقعان متعارضان أحدهما مساند والأخر مقاوم للتغيير وهذا يعني احتمالات أعلى لأختلال التوازن التنظيمي خاصة عندما تزداد نسبة المقاومة ضمن المنظمة وتؤثر في الأداء والانتاجية فتضطر الإدارة إلى إعادة النظر وأجراء تغييرات جديدة فتعيش المنظمة عندها في حلقة متواصلة من التغييرات(1).

كما هي موضحة في الشكل (22) الآتي:

(1) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص295-294.



الشكل (22) آليات العلاقة المتداخلة بين التغيير ومقاومة التغيير(1)

وبذلك فإن مفهوم مقاومة التغيير يعني ردود الفعل السلبية بين الأفراد تجاه التغييرات الواقعة أو المحتملة (جزءاً أو كلاً) لاعتقادهم بتعارضها مع مصالحهم وأهدافهم. وتهدف المقاومة توفير الحماية من الآثار السلبية المحتملة أو الواقعة فعلاً نتيجة التغييرات سواء كانت حقيقية أو وهماً. وتأخذ الصيغة العملية للمقاومة اشكالاً عديدة منها عدم الامتثال أو المخالفة الميدانية للتغييرات أو لجزء منها. فهي التعبير عن عدم قبول التغيير كلاً أو جزءاً وتتجسم بالامتناع أو عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير.

ب- مصادر مقاومة التغيير: هناك ثلاثة عناصر اساسية في اسباب مقاومة التغيير وهي:

1 - مصادر فردية. وتتمثل بما يأتي:

أ- التغيير نتيجة مقترحات اشخاص أخرين غير مرغوبين.

---

(1) محمد حربي حسن. مصدر سابق. ص295.

ب- التوقع بان نتائج التغيير تضر المصالح الخاصة أو لا تتوافق معها.

ج- الاعتقاد بان مستلزمات التغيير أعلى من امكاناتهم ومهاراتهم.

د- توافق الوضع القائم مع مصالحهم ورغباتهم.

2 - مصادر أدارية، متمثلة بما يأتي:

أ- عدم وضوح أبعاد التغيير (المستلزمات، الأسباب) والنتائج المتوقعة.

ب- انعدام الثقة بين الإدارة والأفراد.

ج- عدم اشراك الأفراد في وضع ستراتيجية التغيير وخطته.

د- اهمال الإدارة لمواقف التباين والاختلاف في مصالح الأفراد والجماعات.

3- مصادر خاصة بعمليات التغيير، وهي:

أ- قصور نظام المعلومات وعدم قدرته على توفير اتصال فعَّال وملائم لتخطيط التغيير ومتابعة تنفيذه.

ب- صعوبة استيعاب التغيير لجميع الرغبات والمصالح كونها غير متوافقة باستمرار.

ج- عدم الالمام بكل الاحتمالات وقصور التوقعات عن أدراك المصاعب والمشكلات.

د- مصاعب تنفيذ برامج التغيير بسبب نقص المهارات، أو بسبب التنفيذ وفق التصورات الفردية أو الذاتية (غير الموضوعية) لخطة التغيير، أو بسبب أنعدام الرقابة.

6



ج- اشكال مقاومة التغيير: أن رفض الواقع القائم يعد مؤشراً للرغبة بالتغيير الإداري، ويرتبط بهذا وجود أفراد وجماعات منتفعة من الواقع القائم وبالتالي فهي غير راغبة بتغييره. لذا فإن أي دعوة للتغيير تتضمن أصلاً بذور المعارضة والرفض. إلا أن عملية التغيير لا تتحقق أو لا تعلن إلا بوجود نسبة عالية من الرافضين للواقع القائم(1).

وتعد المقاومة الأنسانية للتغيير جزء لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، مثلها في ذلك مثل الفرد كجزء من ديناميكية التعارض. ويصف "بول لورانس" بعض اشكال المقاومة الأنسانية للتغيير في الآتي:

1. تخفيض مستمر في الانتاجية.

---

(1) محمد حسن حربي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص297.



2. زيادة عدد طالبي الاستقالة، وعدم طالبي النقل.

3. مناقشات ومعارك مستمرة.

4. اضرابات.

5. انتحال أسباب لتبرير عدم أمكانية أحداث التغيير(1)

أسباب مقاومة التغيير:

قد يثار تساؤل عن سبب مقاومة الأفراد للتغيير، ومن المعلوم ان مقاومة التغيير لا تحصل عفوياً وأنما توجد أسباب شائعة تؤدي إلى ظهورها، ومن أهمها ما يأتي:

1- ان الفرد غالباً ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة، أصبحت بمثابة "العادة". وفي ضوء ذلك فأنه لا يستطيع بسهولة، أن يتنازل عن الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى غير مجربة بعد. وهذا ما يدعوه إلى تبدل مجرى حياته بشكل أو بأخر، كما سيؤدي إلى تبديل معالجته للمشكلات أو الظواهر العامة سواء في العمل أو المجتمع.

2- يميل الفرد غالباً إلى تذكر الماضي وما ينطوي عليه من صور بنوع من الحنين، لأنه يعكس بطبيعته واقع الأمن والأستقرار الذي عاشه. لذلك فهو يميل إلى مقاومة التغيير نظراً لما ينطوي عليه المستقبل من أبهام وغموض ومتغيرات ليست للفرد اية تصورات واضحة عنها، او عما تنطوي عليها من افاق ايجابية او معوقات تتعلق بتوفير الامان والطمائنينة له ولعائلته.

3- غالباً ما يعتقد الأفراد بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدنية أكبر من السابق. وهذا ما سيحملهم عناء أو جهداً جديداً كان من الممكن التخلص منه بالأبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب. وهذا بدوره يعزز أمكانية التحدي الذي ينتهجه الفرد أزاء التغيير.

4- تلعب الروح المعنوية أثراً كبيراً في مقاومة التغيير إذ أن انخفاضها لدى الأفراد يساعد في أتخاذ المواقف الفردية غير المتعاونة مع مبدأ التغيير وما ينطوي عليه من صور جديدة.

---

(1) Paul Lawrence «How to deal with Resistance to change» Harvard Business Review, May - June, 1954 277 في محمد الحناوي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص.

5-يؤدي عدم أشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير إلى نوع من المقاومة للتغيير. وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة(1).

6- أن سوء أو حسن فهم أهداف التغيير أو التطوير من شأنه أن يسهم في تعميق، أو تقليص حدة المقاومة لدى الأفراد لاسيما إذا ما أدرك الأفراد أو الجماعات أهمية التغيير ووسائله وأهدافه وأثاره المترتبة عليهم. فإذا أدرك التغيير "بطريقة خاطئة" فقد يؤدي إلى المقاومة. وإذا أدركه بطريقة صحيحة فأنه سيشارك في تعزيز عملية التغيير(2). وقد يكون رد فعل التغيير عند الفرد عاطفياً إذا ما دخل عنصر الخوف في الصورة.

7- هناك أثار مترتبة من التغيير على المصالح الشخصية، وبخاصة إذا كانت تتعلق بمصالح الأفراد سواء في مراكزهم الإدارية كالخوف من الاستغناء عنهم وما يرتبط بذلك من مخاطر مادية. أو في مراكزهم الإدارية أو في صلاحياتهم أو رواتبهم. وتزداد المقاومة عنفاً مخافة فقدان بعض الحقوق المكتسبة وبالعكس(3).

إدارة التغيير:

وكما في حالة التعارض، فأنه يجب أن تكون الإدارة قادرة على تفهم التغيير، لكي تقوم بتخطيطه وتفسيره وتقييمه، وهناك أربعة أهداف رئيسة لعملية إدارة التغيير:

1. تحسين وسائل أرضاء الحاجات الاقتصادية للفرد.
2. تنمية العمل الأنساني لدى الفرد.
3. المساهمة في أرضاء الفرد، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

6

واحدى المداخل الحديثة في إدارة التغيير هو المفهوم الذي أطلق عليه "وارن بينس" التغيير المخطط Planned Change والعناصر الأساسية في ذلك التغيير هي:

1- لابد من أقناع الأفراد بالتغيير، بمعنى استخدام نظام العميل "Client System" عند القيام بأي تغيير.

(1) Moor, F., The management of Organization. New York, N.Y, John wiley and sons, Inc, 1982.

(2) د. خليل الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية، بغداد، الطبعة الأولى، 1989.

(3) Kast, F. And R. James, Organization and Management, London: McGraw-Hill Book, Co., 1970, p.576.

2- لابد من تشجيع الأفراد على المساهمة الأختيارية في أجراء التغيير.

3- لابد وأن يتضمن برنامج التغيير "عاطفة" معينة وليس مجرد معلومات جامدة.

4- يجب أن يقوم المسؤول عن التغيير بدور رئيس في تخفيض مقاومة التغيير(1).

مواجهة مقاومة التغيير:

ان المدخل السليم لمعالجة مقاومة التغيير يعمد إلى البحث عن مصادر المقاومة للتعرف على أسبابها وتحديد اساليب معالجتها. ثم البحث عن أشكال المقاومة لتحديد شروط المعالجة كالآتي:

أولاً: أساليب معالجة مقاومة التغيير، أي الطرق المساعدة على تجاوز مثيرات المقاومة ويمكن أيجازها بما يأتي:

1. تحفيز الأفراد وترغيبهم بالتغيير عن طريق اشراكهم في رسم واعداد خططه لضمان بناء توقعات ايجابية عن نتائجه وعن امكانية الوفاء بمستلزماته.
2. بناء جسور الثقة بين الإدارة ومختلف الفئات والجماعات التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) عن طريق النوعية بالأهداف والنتائج المتوقعة للتغيير وسيل تجاوزها السلبيات وأسناد الايجابيات.
3. اعتماد نظم معلومات واتصالات كفوءة وفاعلة في التخطيط للتغيير التنظيمي وفي توجيه عملياته. بما يضمن تجاوز صعوبات استيعاب التغيير وخططه ويسهل التقارب أو التنسيق بين الفئات المتعارضة الأهداف(2).

ثانياً: شروط معالجة مقاومة التغيير:

تعني كيفية التعامل مع مقاومة التغيير لضمان تحويلها إلى عوامل أو دوافع لتصحيح مسار التغيير. وأهم الشروط المحققة لذلك الآتي:

1. الامتناع عن محاولات كبت المقاومة أو منعها. وضرورة السعي لفسح المجال لها ومحاورتها لفهم أبعادها ومبرراتها بما يضمن التعامل معها بموضوعية تساعد على تحويل مواقفها السلبية إلى مواقف حيادية على الأقل.

---

(1) محمد حناوي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص-297 280.

(2) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص299-298.



2. أختيار الصيغ غير المباشرة أو المرحلية في التغيير وعرضها بطرق تسهل أدراك العلاقة بين أهداف التغيير وبين مصالح الأفراد وأهدافهم.

3. الابتعاد عن أسلوب الأكراه وعن المواقف الرسمية (الأوامر والتعليمات) في تبليغ الواجبات والمسؤوليات ضمن عمليات التغيير واعتماد صيغ تحفيز المبادرات والابداع على مستوى الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية.

4. التسهيل والدعم: بما تقدمه القيادات الإدارية من تدريب العاملين لاكسابهم مهارات جديدة يتطلبها التغيير. وتهيئة مناخ تنظيمي ملائم للتغيير. والسعي لخلق مناخ تنظيمي أيجابي يتقبل التغيير ويدعمه. ذلك كله كفيل يتقبل عملية التغيير(1).

نماذج التغييرالتنظيمي:

وتتركز هذه النماذج على المجالات الرئيسة الآتية للتغيير وهي(2):

أولاً: نماذج التغيير كعملية:

تتضمن عملية التغيير ثلاث حلقات أساسية هي:

أ- أذابة الثلج Unfreezing: وتشمل أضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك القديمة لأنها لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة. ومثل هذا التبدل ضروري قبل أن يصبح الأفراد على استعداد لتقبل التغيير.

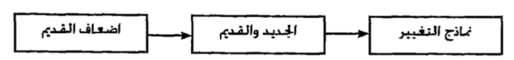
ب- التغيير Changing: تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة، وأنماط السلوك.

ج- التجميد مجدداً Re- Freezing: أي تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن أستوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة. ويشير الشكل (23) إلى مجموعة هذه النماذج:

(1) المصدر السابق. ص299.

(2) Longencker, J., and pringle, C., Management. Columbus, ch: charles Merrill publishing, Co., 1984, p.368-374.

شكل (23) يوضح نماذج التغيير كعملية



- نماذج التغيير كمراحل:

أ- مرحلة تشخيص المشكلات واتجاهات التغيير، على وفق طبيعة المعلومات والبيانات المرتبطة بأداء المنظمة المراد أجراء التغيير فيها.

ب- مرحلة التخطيط للتغيير، وبخاصة ضرورة دراسة الأمكانية المتاحة للتغيير، والسبل المتعلقة بوضع استراتيجية هادفة للتغيير.

ج- مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير وذلك عن طريق اعتماد الوسائل القادرة على تكييف المقاومة للتغيير باتجاه نجاح العملية في المنظمة.

د- مرحلة التقييم النهائي للنتائج المتحققة بفعل التغيير، والتأكد من فاعلية التغيير، أي فيما لو كان قد تم حسب الخطة الموضوعة، وفي ضوء دراسة الانحرافات الحاصلة بذلك.

هـ-تصحيح الانحرافات الحاصلة أثناء عملية تنفيذ التغيير وتأمين أمكانية النجاح الهادف، أو أجراء التعديلات اللازمة في خطة التنفيذ، حسب الامكانات المتاحة من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات في المنظمة(1).

ثانياً: نموذج بيتر Peter:

تتضمن العناصر الأساسية للتغيير، كما أشار اليها بيتر:

أ- المهمات Tasks:

تشمل مهمات المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بالتصميم أو أعادة تصميم، المهمات أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل.

ب- التكنلوجيا Technology:

وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنلوجيا الآلة (أي المعدات والمكائن) وتكنلوجيا العمل (أي نظم وأساليب الانتاج وطرق العمل).

(1) خليل الشماع، نظرية المنظمة، مصدر سابق، ص401.

ج- الهيكل Strucher:

ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ونظم وتدفق العمل والاجراءات، ودرجة المركزية أو اللامركزية وغيرها.

د- القوى العاملة Work Force:

وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة. مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الأدرايين وغيرها.

ثالثاً: نموذج هلريكال وسلوكوم(1):

وهو من النماذج المعروفة ويتضمن ثمان خطوات على النحو الآتي:

1. معرفة مصادر التغيير.
2. تقدير الحاجة للتغيير.
3. تشخيص مشكلات المنظمة.
4. التغلب على مقاومة التغيير.
5. تخطيط الجهود اللازمة للتخطيط.
6. وضع استراتيجيات التغيير.
7. متابعة الخطة وتقويمها.




رابعاً: نموذج لورنس ولورش:

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش(2) Lawrence and Lorsch على انجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

أ- مرحلة التشخيص: دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب- مرحلة التخطيط: ويتم في ضوئها وضع الستراتيجيات المناسبة للتغيير.

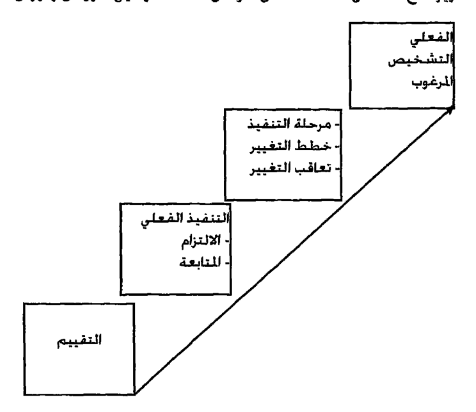
(1) Hellriegel, D. and J. slocum, Management: contingency Approaches, New York, N.Y: Addison - Wesley Co., 1978, p.155.

(2) Lawrence, P., The changing of organizational Behavior Patterns. Boston Mass. Harvard University Press, 1964, p.88. في خليل الشماع، مصدر سابق، ص396.

ج- مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الستراتيجات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

د- مرحلة التقييم: حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

ويوضح الشكل (24) تسلسل المراحل كما أشار اليها لورنس ولورش



خامساً: نموذج كاست وروزن زويك(1): Kast and Rosenzweig:

يرى أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حسب أسلوب الأحساس بالمشكلات الناجمة من الانحراف بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلاً. ويتضمن النموذج ما يأتي:

1. الاحساس بالمشكلات وأدراك ضرورة الحاجة للتغيير.
2. تحديد الفجوة (الهوة) بين المرغوب والمتحقق فعلاً من الأهداف.
3. تقييم البدائل المتاحة للتغيير.

---

(1) Kast, F., and R., James, Organization and management, Ibid, p.578.

في خليل الشماع، مصدر سابق، ص397.

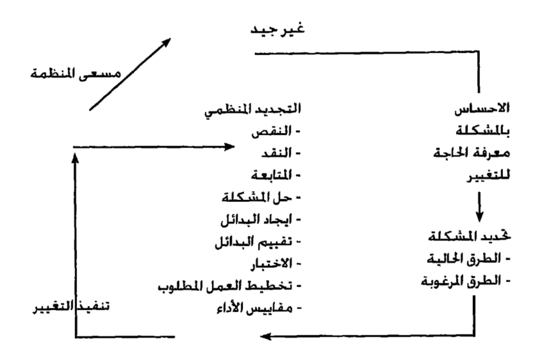


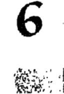
4. تنفيذ التغيير.

5. متابعة وتقييم النتائج.

كما موضح في الشكل (25) الآتي:

الشكل (25) يوضح نموذج كاست وروزن زويك للتغيير المخطط(1)





ومن هنا يتضح بأن عملية التغيير في المنظمة ليست عملية عشوائية وأنما ينبغي أن يتم التخطيط لها وتخلق الظروف الملائمة لاستيعاب متغيرات المقاومة التي يتعرض لها التغيير من قبل الأفراد العاملين. وتقع هذه المسؤولية على عاتق الإدارة المعنية بالتغيير. ولذلك لابد من تهيأة المستلزمات المعنوية والنفسية للعاملين أزاء أي أتجاه للتغيير تستهدفه المنظمة، والعمل على خلق قناعات منسجمة مع أهمية التغيير. كما ينبغي أيضاح جميع المستلزمات لنجاح عملية التغيير. مثل الأسباب والنتائج المتوقعة، وأثرها في مستقبل المنظمة والأفراد العاملين، وضرورة أشراكهم في القرارات المتعلقة بهذا الشأن. وهذه بمثابة مسلمات أساسية لابد من أن تمارسها المنظمة أزاء عملية التغيير وتخطيط سبل نجاحها.

(1) Kast, F. and R. James, Organization and Management, Op., Cit, p.578.

المبحث الثاني
إدارة الأزمات

أولاً: الازمات وادارتها:

1. مفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم الأزمة Crisis في بدايته في نطاق العلوم الطبية إذ يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرينو" ويعني "نقطة التحول" Turning Point وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. والأزمة من خلال المعنى الطبي تشير إلى مرحلة تتسم بالتغير لوضع قائم سواء كان هذا التغير إلى الأسوأ أو الأكثر تخلفاً أو كان إلى الأفضل والأكثر تقدماً. وتمثل الأزمة حالة موضوعية لا تلعب فيها أرادة الأفراد دوراً أو تأثيراً وتعبر عن نفسها في صورة أعراض خارجية أو مؤشرات خارجية يمكن قياسها.

ويعرف رابورت Rapport الأزمة على أنها "موقف مشكل يتطلب رد فعل من الكائن الحي لاستعادة مكانته الثابتة. وبالتالي يتم استعادة التوازن(1).

ويعرفها أحمد ابراهيم أحمد: بأنها "موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة. صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمع) ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة. ويتطلب أجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها. والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية"(2).

ويعرف مورو وكوتمان Muro & Kottman الأزمة بأنها "نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير. والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف ويمر الأفراد خلال الأزمة بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها هي:

- يعيشون حدثاً فجائياً خاصاً.

---

(1) جلال الدين عبد الخالق. الملامح المعاصرة للموقف النظري في طريقة العمل مع الحالات الفردية. خدمة الفرد. دار المعرفة الجامعية. القاهرة. 1991. ص13.

(2) أحمد ابراهيم أحمد. إدارة الازمات التعليمية. منظور عالمي. المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع. الاسكندرية. 2000. ص9.

- يدركون الحدث على أنه تهديد ومثير للقلق والغضب.

- تكون استجابتهم للحدث غير منتظمة وغير فعالة.

- يقومون بتطوير استراتيجيات مواجهة لمعالجة الموقف ومواجهة الضغط الناشئ عنه(1).

تعريف الكوارث والازمات:

الكارثة Disaster حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الأعداد للمواجهة وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات. ومن أنواعها، كوارث طبيعية، كوارث نتيجة سلوك الأنسان.

أما الأزمة Crisis فتدل على صدمة شديدة، لها جميع خصائص المشكلة ولكن ارتفاع درجة وشدة الصدمة والخلل الوظيفي الذي يصيب الفرد أو الأسرة أو المؤسسة يرفعها إلى مستوى ما يعرف بالأزمة حيث يصاب النظام سواء الفرد أم المجتمع أم المنظمة بالعجز الذاتي، ومن الضروري أن يتم اللجوء إلى مساعدة الأخرين وذلك بحسب نوع الأزمة.

أن موقف الأزمات يؤدي إلى الشعور باليأس والعجز في الغالب كما أنها تثير الالام المتراكمة من خلال الماضي القريب أو البعيد بسبب عدم اتخاذ الاجراءات اللازمة الوقائية قبل الوقوع في الأزمة، وأن غالبية أنواعها من صنع الأنسان وعدم تكوين السلوكيات الوقائية(2).

6

2- تصنيف الأزمات:

تصنف الازمات تبعاً لعدة أسس في شكل مجموعات بحسب معدل تكرارها، وتأثيرها وعمقها، وشموليتها، وموضوعها.

ومن فوائد التصنيف ما يأتي:

* تعميق التفكير في الأزمة، ولفت الأنتباه إلى بعض القضايا المهمة، التي تخص الأزمة بحسب نوعها.

---

(1) Muro, J & Kottman, t. Guidance and causeling in the Elementary and middle schools A practical Approach. WCB Brown & Bench mark publishers, Madison, Iowa, 1995, p.17.

(2) عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الازمات، عمان، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2003، ص21.

* توضيح المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالأزمة بحسب نوعها التي تعد أداة توصيل الأفكار، مما يساعد على الانفاق في منطلقات النقاش والحوار حول الأزمة.

ويمكن تصنيف الأزمات بحسب الأسس الآتية(1):

1- معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني):

وتصنف على هذا الأساس إلى ازمة متكررة (دورية) وهي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وأن كان مدى وحجم وشدة الازمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل. وتتم معالجة هذا النوع من الازمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الازمة. وتصنف إلى أزمة غير متكررة (غير دورية): لأنها تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب. وتتم معالجة هذا النوع مت الازمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.

2- شدة تأثيرها وعمقها: وتصنف من حيث الشدة الى:

أ- أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير، وهي أزمة وليدة الظروف التي تحدث دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، وتتم معالجتها بتعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة في المنظمة.

ب- أزمة جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان المنظمة بجميع جوانبها المادية والبشرية. وان تجاهلها يؤدي إلى أفراز نتائج خطيرة قد تصل إلى تقويض كيان المنظمة.

3- شمولية الأزمة (المستوى): تصنف من حيث شموليتها الى:

أ- أزمة جزئية: وهي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة (مدرسة مثلاً) وبهذا فإن تأثيرها غالباً لا يمتد إلى خارج الوحدة. وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

ب-أزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى الكيان المدرسي ككل، ويتأثر بها جميع عناصر العملية التعليمية بالمدرسة، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها والنتائج التي أفرزتها.

---

(1) محسن أحمد الخضيري، إدارة الازمات، منهج اقتصادي إداري لحل الازمات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، بلا، ص71.

4- موضوع (مجال) الازمة: وتبعاً للموضوع فإن الأزمة تصنف الى:

أ- أزمة مادية: وهي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه. وقياس توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة. والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة. كأنهيار منزل.

ب- أزمة معنوية: وهي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء. لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات. نظراً لأنه غير ملموس. وأنما يتم التعامل معه من خلال أدراكه الضمني. وتتمثل في الأزمات النفسية والاجتماعية (كالطلاق مثلاً...).

5- وقد صنف بالدون Baldwin الأزمات إلى ستة أنواع كما يأتي:

أ- أزمات شخصية.

ب- ازمات مفاجئة سواء في البيت أو الحي.

ج- أزمات ناشئة من حدوث صدمة نتيجة حدث مثل موت أحد الأفراد.

د- أزمات في النضج مثل صراع القيم- القدرة على اقامة علاقات حب وصداقة.

هـ- أزمات تؤدي إلى حدوث اضطراب نفسي.

و- أزمات تؤدي إلى حدوث طوارئ طبية كالانتحار او تناول المواد الكيماوية.

6- تصنيف روزن Rosen: صنف روزن الازمات على النحو الآتي:

1. أزمات نمائية Developmental: كالانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل الحياة التي تمر بها. أو الفترة التي تمر في لحظات محددة واضحة.

2. ازمات موقفية Situtional: تسمى أحياناً أزمات عرضية غير مقصودة مثل فقدان العمل أو هجر المنزل أو حادث أو سطو.

3. أزمات معقدة Complex Crisis: ذلك عندما تكون بعيدة عن خبرتنا اليومية أو غير معروفة لدينا لذلك نجد صعوبة في مواجهتها وهي تشمل الصدمة الخطيرة. الأزمات المرتبطة بالمرض العقلي. الضغط والعصاب التالي للصدمة. الازمات المعقدة والموقفية وأزمات النمو(1).

6

---

1 () Rosen, A., Crisis Management in the community. Tin Mc Cartney snap. Muntauner, Quoted in the weaked Australing, 1996, p.18-19.

7- **تصنيف جلال عبد الخالق(1)**: توجد تصنيفات متعددة للازمات، حيث تضاف تبعاً لمعايير متعددة منها:

1. من حيث عدد الأفراد المتأثرين بها:

أ- أزمة فردية: مثل الأزمات الصحية والمالية.

ب- أزمة جماعية: مثل وقوع أحد المنازل.

ج- أزمة مجتمعية: كالفيضانات والسيول.

2. من حيث أمكان توقع حدوثها وتنقسم الى:

أ- أزمات يمكن توقعها: ويمكن اعتبارها جزءاً من حياة الأنسان.

ب- أزمة غير متوقعة: تحدث فجأة ويصعب التنبؤ بها.

3. أسباب الأزمة: يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب الآتية:

أ- الكوارث الألهية المتعلقة بالبيئة: تتمثل في الزلازل، البراكين، الأعاصير، وتقلبات الجو، التي يصعب توقعها، والتحكم في أبعادها والتي لها تداعياتها على أداء العاملين في المنظمة (المدرسة مثلاً).

ب- ظروف العمل المادية في بيئة المدرسة: مثل عدم توفر الظروف المادية من تهوية وأضاءة، وعدم توفر وسائل الأمن والسلامة (أجهزة أطفاء الحرائق) ومخارج الطوارئ تبعاً لقواعد أنظمة الحرائق، وعدم المحافظة على البيئة المدرسية من حيث تلوثها بالغازات، وعدم النظافة.

ج- القيادة الإدارية المستبدة: مثل استخدام الرقابة الصارمة وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل مع الهيئة التعليمية (المتسلط) بعدم حرية الرأي، وما يترتب عليها وانعدام الثقة بين العاملين.

د- الخوف الوظيفي: وما يترتب عليه من غياب التغذية المرتدة، وتغليب المصلحة الخاصة على العامة.

هـ- سوء الفهم او التفسير الخاطئ للأمور وذلك باعتماد المديرين على الجوانب الوجدانية

(1) جلال الدين عبد الخالق، الملامح المعاصرة للموقف النظري، مصدر سابق، ص117.

والعاطفية أكثر من الجوانب العقلية، واعتماد مصادر غير دقيقة للمعلومات.

و- الشائعات: وهي تمثل مصدراً رئيساً لحدوث الأزمات لأنها تحمل في مضامينها تصعيداً للمواقف، وتعتمد على معلومات غير دقيقة(1).

ز- ضعف فعالية الاتصالات، يؤدي إلى ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة، والحصول على المعلومات الدقيقة في التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية.

ح- جمود الأنظمة الإدارية وعدم الاستفادة من التغذية الراجعة واستنفاذ الوقت في العمل والتقليل من التفكير(2).

4. نتائج الأزمات على المنظمات:

قد تكون الأزمة فرصة للتقدم والنجاح، إذ ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، لذلك يمكن النظر لنتائج أو آثار الأزمة من جانبين:

1. الآثار السلبية للازمة وتظهر فيما يأتي:

أ- تهديد وأعاقة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ب- احداث الخسائر المادية والبشرية.

ج- اتخاذ قرارات سريعة غير دقيقة نتيجة ردود أفعال سريعة للأحداث المتلاحقة.

د- أصابة المجتمع المدرسي بكافة عناصره بصدمات نفسية عميقة وتخلخل الثقة بالنفس.

هـ- تتأثر قيم واتجاهات وسلوك جميع فئات المجتمع المنظمي او المدرسي.

2. الآثار الايجابية للازمة وتتجلى فيما يأتي:

أ- احداث التغيرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في جميع مجالات العمل المدرسي.

---

(1) منى صلاح الدين شريف، التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1996، ص408.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم أدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص330.

ب- اظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في مجالات العمل المدرسي لتلافيها.

ج- تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً في ضوء الأزمة الحالية وتجنب الأسباب المؤدية لها لمنع حدوثها مستقبلاً.

ثانياً: ادارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات أداة علمية تبنى على العلم والمعرفة. وتعمل على معالجة أي سبب قد يكون بادرة أزمة مستقبلية لتحافظ المنظمة على الاستقرار.

وهي تمثل أطار عمل في فهم المواقف المفاجئة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض. وهي منهج موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات والاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها(1).

والهدف العام لإدارة الأزمات هو القدرة على تحقيق أستجابة سريعة فعالة لظروف المتغيرات اللازمة بهدف درء أخطارها قبل الوقوع بها. وأن القدرة على إدارة الأزمات هي مهارة يحتاجها معظم الناس وذلك للتدخل ومنع حدوث الأزمة(2).

1- مراحل إدارة الأزمات:

بما أننا نعيش في عالم الأزمات فإن الأمر يتطلب وجود إدارة رشيدة للتعامل مع الأزمات. مبنية على المعرفة والأسس العلمية مكتسبة من واقع التجارب الأنسانية ومن خلال جهود العلماء والباحثين في شتى المعارف المتصلة بإدارة الأزمات(3).

وتمر الأزمة بثلاث مراحل هي ما يأتي:

أ- مرحلة ما قبل الازمة Precrises:

أن تتابع متغيرات العصر السريع يستدعي الاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها Predi-cating Crises قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو التعامل معها.

---

(1) محسن أحمد الخضيري. إدارة الازمات. مصدر سابق. ص78.

(2) موسى الحويطي. دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات. المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات. كلية التجارة. جامعة عين شمس. للفترة من 4-3. أب. 1998. في عبد الوهاب محمد كامل. سيكولوجية إدارة الأزمات. مصدر سابق. ص38.

(3) عبد الوهاب محمد كامل. سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. مصدر سابق. ص39.

وهذا الاستشعار والتنبؤ مهم جداً للتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل هادئ ويضع أمام الإداري بدائل وخيارات عديدة لقراراته(1).

أن التنبؤ في هذه المرحلة يعد العنصر الرئيس وذلك للتمكن من التحكم وتجنب أحداث الضرر بالعاملين جميعاً في المنظمة، كما تهدف هذه المرحلة إلى توفير نوع من التدخل لتقليل أو منع حدوث الأزمة والطريق إلى إدارة ناجحة للازمة.

وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط لازمات محتملة وتحديد نوع الأزمة ونوع الأشخاص الذين يتم أستدعاءهم للمساعدة وتحديد الخطوات التي سيتم اتباعها خلال أو بعد الأزمة، وتسمى هذه المرحلة من الأزمة المرحلة التحذيرية.

ب- مرحلة وقوع الأزمة:

وتعني هذه المرحلة أن الأزمة قد وقعت ويجب الأسراع في التصرف أزاء هذا الأمر والتدخل، ويتم هذا التدخل وفق خطوات متتالية منطقياً، مع مراعاة السلامة النفسية والبدنية للعاملين جميعاً والمدير وفرق المساندة، ومن استراتيجيات التدخل للتعامل مع الأزمة ما يأتي:

أ- تقدير الأزمة Assessment.

ب- أزدياد التفسير والتوضيح الانفعالي وفهم الأزمة.



ج- أيجاد حلول ممكنة.

د- تقرير التدخل وتقديم الاسعافات النفسية الأولية.

هـ- أجراء التدخل والأرشاد في المدرسة وفي الأسرة.

الاسعافات النفسية الأولية في المنظمة (المدرسة):

ويمكن أدراجها ضمن فئتين:

الأولى: تشمل اسعافات نفسية أولية لتقليل أو منع حدوث الصدمات النفسية كنتيجة لأزمة مادية أو كارثة مثل زلزال، حريق، أنهيار مدرسة، وانتشار غاز سام أو جريمة مروعة.

---

(1) محسن الخضيري، إدارة الازمات، مصدر سابق، ص79.



الثانية: اسعافات نفسية أولية لمواجهة الأزمات المدرسية الخطيرة والمؤثرة على مدى زمني قد يستمر فترة طويلة.

هذا فضلاً عما تعقب قوع الأزمة من سلسلة مراحل متتالية منطقياً تتمثل في الالام والمعاناة وتصاعد الخسائر وما يليه من دمار وخراب. وكذلك أدراك كامل لطبيعة الأزمة وخطورتها(1).

جـ- مرحلة ما بعد الأزمة:

في هذه المرحلة تنحسر الأزمة وتتلاشى، وذلك بفقدانها القوى الدافعة، والسعي إلى احداث توازن طبيعي واستعادة نشاط المنظمة.

وتشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الايجابية عن المنظمة ومحاولة ترميم ما حدث، مع الاستمرار بمزاولة الأنشطة الاتصالية المساعدة على تحقيق سلامة المنظمة(2).

2- خصائص الأزمة:

ينبغي أن تتوافر في الموقف مجموعة من الخصائص لكي يمكن أن يطلق عليه أزمة، ومن أهم الخصائص ما يأتي:

1. ظهور قوى ضاغطة على الفرد جسمية أو نفسية أو اجتماعية.
2. يشعر الأنسان بأن هذه القوى تشكل له تهديدات لحياته.
3. يتحمل من يتعرضون للازمة مسؤوليات تخرج عن نطاق امكانياتهم الاعتيادية أو من يساعدهم وتخرج عن السلوك المألوف لهم.
4. ضعف الحيل الدفاعية للذات ويصبح الفرد أكثر قابلية للاستهواء والتأثر بالأخرين وأكثر تعاوناً مع العلاج.
5. ظهور أعراض سلوكية قد تؤدي إلى الأصابة بالقلق وفقدان العلاقات الاجتماعية والاكتئاب(3).

---

(1) أميمة الدهان، إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك، مجلة (5)، عدد (4)، 1989.

(2) حسن البزان إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001، ص94-93.

(3) قدري عبد الجيد، إدارة الأزمات والجمهور التأثير المتبادل، مجلة الدراسات العليا، القاهرة، 2003، ص156.

6. الشعور باليأس والعجز وعدم القدرة على التعامل مع الموقف(1).

وقد حصرت (العبيدي) خصائص الازمة بمجموعتين:

أ- خصائص تتعلق بالأفراد (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب، اللامبالاة).

ب-خصائص تتعلق بالمنظمات (التهديد الخطير لبقاء المنظمة، ضيق الوقت الخاص بالاستجابة، غياب الحل الجذري السريع(2)

3- أنواع الأزمات:

للازمات انواع ثلاثة رئيسة هي:

1. ازمات بيولوجية Biology: وهي مرتبطة بالنمو الطبيعي للفرد مثل الوصول إلى عمر دخول المدرسة الابتدائية أو الوصول إلى سن البلوغ.

2. ازمات بيئية Environment: وهي تحدث غالباً وبالأمكان التنبؤ بها، والحدث في مثل هذا النوع من الأزمة يكون عادة بين الشخصي والموقفي. مثل موت الوالدين، الطلاق، سوء المعاملة، الانتقال أو المرض المزمن. وهذه الأزمة تؤثر على العديد من الطلبة في المدارس الابتدائية والمتوسطة ويمكن مساعدتهم بالطرق الوقائية.



3. أزمات طارئة Adventitious: هي أحداث لا يمكن التنبؤ بها مسبقاً وهي تتمثل بالكوارث الطبيعية، كالحرائق، والأعاصير والفيضانات.



4. دور الإدارة التعليمية في التدخل لمواجهة الأزمة وتحقيق الأمان:

أن الموضوع الأساس في التدخل في الأزمات في المدارس هو احلال سلوكيات تهدئة النفس وطمأنة الأفكار التكيفية والوعي بمهارات مواجهة فعالة ومناسبة وأفكار تكيفية.

وأن أهم دور تقوم به المدرسة ما يأتي:

1. التدريب على الاسعافات الأولية لمساعدة الأطفال لحين وصول المتخصصين وذلك بتكوين

(1) عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، مصدر سابق، ص32-31.

(2) نماء العبيدي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة، دراسة ميدانية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير منشورة، 2002، ص35.

فريق للاسعاف وتدريبهم.

2. التدريب على النظام كهدف سلوكي أساسي في حياة الأفراد من خلال تكوين الفرق الرياضية المختلفة.

3. التدريب على إدارة الوقت للمعلمين والطلبة لأنقاذ الطلبة المتأزمين مثلاً حالة تسمم. فإدارة الوقت هنا عامل هام جداً للانقاذ.

4. معرفة مداخل ومخارج المدرسة وذلك بواسطة خارطة واضحة لاستخدامها عند الضرورة.

5. التدريب على استخدام مطفأة الحرائق وكيفية استخدام الأغطية لأنقاذ الضحايا.

6. تأليف كراسات صغيرة هدفها الوعي البيئي في مجال التربية الأمانية.

5. أساليب مساعدة الأطفال في المدرسة:

1) اعطاء الراحة البدنية والأمان للأطفال.

2) التزود بخطة خلال اليوم.

3) الوعي لقضايا العزلة والانفصال، إذ أن الأطفال يخافون البقاء بمفردهم بعد وقوع الأزمة.

4) الترحيب بحديث الأطفال عن الأزمة.

5) اتاحة الفرصة امام الأطفال ليكتبوا ويرسموا صوراً عما شاهدوه من أحداث.

6) تكييف المنهج.

7) إعطاء وقت أكثر للاسترخاء(1).

---

(1) عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، مصدر سابق، ص197-196.

المبحث الثالث
إدارة الوقت

أولاً: تطور إدارة الوقت/ نبذة تاريخية:

ان الاهتمام بفكرة الوقت قديمة جداً. وذلك عندما تبلورت أفكار الأنسان من خلال ملاحظته لحركة الشمس والقمر والنجوم. وتعاقب الليل والنهار وظواهر الكون المختلفة تمكن الأنسان من تقدير الزمن بما وهبه الخالق من تجربة وامكانيات بسيطة. واتخذها أساساً لتنظيم حياته(1).

ويدلنا التاريخ على أن التعامل مع الوقت كان واضحاً في حضارة وادي الرافدين إذ أن "مسلة حمورابي" (1686-1728 ق.م) تضمنت أشارات في التنظيم ووسائله مثل التخطيط والرقابة وبداية ونهاية العمل والإدارة المتبعة في ذلك الوقت(2).

ويعد أفلاطون أول من ناقش مفهوم الوقت أو الزمن بصيغته المطلقة وذلك من خلال الأحداث التي تقع معتبراً الزمن صورة متحركة. وأن هذه الصور المتحركة الأزلية هي التي تكشف عن نفسها في عالم تحكمه دورات التغيير المستمر(3).

بينما أشار الكندي إلى أن الزمان هو عدد حركة الفلك أما الوقت فهو نهاية الزمان المفروض للعمل(4).

6

ثانياً: الوقت في المنظور الأسلامي:

جاء في القرآن الكريم آيات تناولت الوقت وأبرزت أهميته في حياة البشر تبين ذلك في معظم العبادات والشعائر الأسلامية مرتبطة بمواعيد زمنية ثابتة كالصلاة والحج

---

(1) جودة علوان فجر. القيم الحضارية وأثرها في استخدام الزمن. رسالة ماجستير/ كلية الآداب. بغداد. 1981 . ص17.

(2) راكان الراوي. سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بإدارة الوقت. بغداد. كلية الإدارة والاقتصاد. 2000. ص79.

(3) رعد خلف عطية الجنابي. إدارة الوقت لدى أدارات المدارس الابتدائية في بغداد وعلاقته ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة. بغداد. كلية التربية. المستنصرية. 2005. ص16.

(4) عامر خضير الكبيسي وآخرون. إدارة الوقت في المؤسسات الأنتاجية. بغداد. مجلة الصناعة. السنة (12). العدد (2). 1990. ص96.

والصيام وأن أداءها وقبولها لا يتحقق إلا عن طريق الالتزام بأوقاتها ومواعيدها المحددة: ﴿إِنَّ عِدَّةَ الشُّهُورِ عِنْدَ اللَّهِ اثْنَا عَشَرَ شَهْرًا فِي كِتَابِ اللَّهِ يَوْمَ خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ مِنْهَا أَرْبَعَةٌ حُرُمٌ﴾(1).

وقد بلغت أهمية الوقت في الاسلام درجة أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالوقت إذ قال الله جلّ في علاه ﴿وَالْعَصْرِ * إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ﴾(2)، ﴿وَالْفَجْرِ * وَلَيَالٍ عَشْرٍ﴾(3)، ﴿وَالضُّحَى& وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَى* مَا وَدَّعَكَ رَبُّكَ وَمَا قَلَى﴾(4)، ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى * وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى﴾ (5)، ﴿حَتَّى إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ * لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ﴾(6).

وقد أكد القرآن الكريم على أهمية الوقت إذ جعل الوقت يأخذ دلالات متعددة كالموعظة والقداسة والنعمة والتجربة وغيرها من الأفكار والدلالات وهي تشكل مفاهيم حركية للزمن. إذ أن القرآن الكريم لم يتعامل مع الزمن من الزاوية الحسابية بل جعله قيمة حركية تتفاعل مع الأنسان في حياته الشخصية والعامة ومحفزة له ليتفاعل بدوره مع هذه القيمة بشكل دائم(7).

فقال الله جل في علاه جلّ في علاه ﴿يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾(8)، وقال تعالى: ﴿قَالَ كَمْ لَبِثْتُمْ فِي الْأَرْضِ عَدَدَ سِنِينَ * قَالُوا لَبِثْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ فَاسْأَلِ الْعَادِّينَ * قَالَ إِنْ لَبِثْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا لَوْ أَنَّكُمْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ & أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ﴾(9).

كما أن في تعاقب الليل والنهار تحديد لحركة الزمن والحياة مما يجب على الأنسان العاقل أن يكون دقيقاً في التعامل مع وقته، إذ جرى تقسيم الوقت تبعاً للأعمال المطلوب أدائها لأن الأنسان في سعيه لتلبية احتياجاته الحياتية وفي توجهه نحو أهدافه العظيمة

(1) سورة التوبة، آية (36).
(2) سورة العصر، آية (1).
(3) سورة الفجر، آية (1).
(4) الضحى، آية (3-1).
(5) الليل، آية (4-1).
(6) سورة يونس، آية (45).
(7) رعد خلف عطية الجنابي، إدارة الوقت لدى أدارات المدارس الابتدائية، مصدر سابق، ص18.
(8) سورة السجدة، آية (5).
(9) سورة المؤمنون، الآيات من (115-112).

يجد في تعاقب الليل والنهار أيجابية إذ أن الله سبحانه وتعالى جعل الليل سكناً والنهار معاشاً.

أن الوقت بحسب المفهوم الأسلامي يستمد قيمته من الجهد المبذول، إذ قال تعالى: ﴿وَإِنَّ يَوْمًا عِنْدَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾(1) فالأسلام يحث الأنسان على استثمار الوقت بحكمة لتحقيق أكثر أهدافه ولكي تكون له رصيداً يوم الحساب إذ يقول (الله) سبحانه وتعالى: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ﴾(2).

وقد وردت أحاديث شريفة عن الرسول الكريم -r- في اغتنام الوقت لصالح الأعمال فقال (اغتنم خمساً قبل خمسٍ: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك)(3).

كما طرح الفلاسفة والمفكرون العرب المسلمون الآراء ذات الأثر البالغ في بلورة الفكر الفلسفي للوقت. إذ ميز الرازي بين زمان مطلق وزمان حقيقي وهو الدهر والمدة وزمان محصور وهو الذي يقدر بحركات الفلك(4).

مفهوم إدارة الوقت وأبعاده:

أن الإدارة هي حركة وزمن أي وقت وعمل، لذا لا يمكن تأدية عمل بدون وقت يُنفق على هذا العمل. وما من حركة يمكن أن تؤدى إلا ضمن وقت محدد ومخصص للقيام بهذه الحركة المهمة.

في هذا المجال يذكر (Bergison) "في كل دقيقة ينشأ شيئٌ جديد ليس نتيجة لمقدمة سابقة ولكن خُلق خلقا لا يمكن أستنتاجه قبل حدوثه، إذ أن التغيير هو سُنّةُ الحياة"(5).

ويعد "فردريك تايلر" F. Tayler أول من أهتم بدراسة وإدارة الوقت بشكل علمي ومنطقي وكان ذلك في بداية القرن العشرين كما ورد في الفصل الأول من هذا الكتاب.

ويعد الوقت مورد مهم من موارد الإدارة إذا لم يكن أهمها حيث أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى، وهو بمثابة رأس المال الحقيقي للأنسان.

(1) سورة الحج، الآية (47).

(2) الانعام، آية (132).

3) رعد الجنابي، إدارة الوقت، مصدر سابق، ص22.

(4) المصدر السابق، ص23.

(5) موسى أحمد الموسوي، فلاسفة أوربيون من ديكارت إلى برجسون، بغداد، دار المسيرة، 1980، ص13.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات إدارة الوقت إلا أنها في كل الأحوال هي إدارة النشاطات والأعمال من خلال الاستخدام الأفضل للوقت وتنسيق الجهود المشتركة بقصد تحقيق الأهداف ضمن وقت محدد وبكفاءة وفعالية عالية. كما أن إدارة الوقت لا تعني حسن أدارته في العمل فقط بل أيضاً في حسن استخدامه في مجالات الحياة الأخرى(1).

أن إدارة الوقت تنبع من إدارة الذات، فإدارة الوقت تعني عملية توزيع وقت العمل المتاح بما يضمن الاستخدام الأمثل للوقت وتحقيق النتائج المطلوبة، أي أنها تعني التحكم في توزيع وقت العمل على المهام التي يمارسها المدير بحسب أهميتها لتقليل الهدر في الوقت.

كما أن الوقت والمكان يعدان عاملان رئيسان للوجود، فالمكان هو البعد الذي توجد فيه الأشياء، والوقت هو البعد الذي تتغير فيه الأشياء، فالوقت هو الذي يجعل التغيير ممكناً إذ ليس هناك أدراك بدون تغيير. كما أن مفهوم المكان من المفاهيم الساكنة، وأما مفهوم الوقت فهو من المفاهيم المتحركة (ديناميكية) التي لا غنى عنها في دراسة التغيير والنمو والتطور(2).

أنواع الوقت:

يقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسة هي ما يأتي:

1) **الوقت الأبداعي:** ويتم تخصيصه لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إذ أن هذا النوع من الوقت يمارس في أكثر النشاطات الإدارية. لذلك فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم، ومعرفة كيفية توليد الأفكار والمقترحات لخلق أفكار جديدة بسرعة أكبر.

2) **الوقت التحضيري:** وهو يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل. وقد يستغرق هذا النوع وقتاً أطول ذلك في جمع المعلومات والحقائق أو تجهيز المعدات أو القاعات، او المستلزمات المكتبية التي تدخل في تنفيذ العمل. لذا يفترض أن يعطي الإداري لهذا النوع من النشاط الوقت الكافي.

---

(1) عبد الباري درة، إدارة الوقت مهارة اساسية من مهارات المدير العربي الفعال، جامعة اليرموك، دائرة التعليم المستمر وخدمة المجتمع، 1988، ص56.

(2) ربحي الحسن، إدارة الوقت، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1982.

3) **الوقت الانتاجي:** وهو يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الأبداعي، والتحضير في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإداري الموازنة بين الوقت المستغرق في انتاج وتنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والأبداع. وهو يقسم إلى نوعين رئيسين:

أ- الوقت المبرمج (الذي نمارسه يومياً).

ب- الوقت غير المبرمج (المفاجئ - الطارئ)(1)

4) **الوقت العام:** إذ يخصص هذا النوع للقيام بانشطة فرعية لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى. لذا يجدر بالإداري أن يحدد وقتاً لهذه الأنشطة(2).

وبرأي محمد شاكر عصفور(3) أن الوقت يقسم إلى قسمين:

1. الوقت القابل للضبط والتحكم الذي بأمكان المدير ضبطه والتصرف به بحرية إذ يمكن تنظيم هذا الوقت وأدارته وهو الذي نخصصه للعمل.
2. الوقت غير القابل للضبط الذي لا يخضع لسيطرة ورقابة المدير إذ أنه يأتي كرد فعل لمؤثرات خارجية أو استجابة للمثيرات والمشكلات والناس كما في استقبال زائرين او مقابلة مراجعين وكذلك الاتصالات الهاتفية والاجتماعات التي تتناول مواضيع ثانوية.

6

خصائص إدارة الوقت:

لإدارة الوقت خصائص عديدة:

1) أن العملية الإدارية محكومة بالوقت. فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه وما من حركة تؤدى إلا ضمن وقت محدد. والوقت مورد لا يتجدد. ولا يُختزن ولا يستأجر. ولا يمكن الاستغناء عنه. وما ينقضي منه من غير أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة فهو وقت ضائع(4).

(1) ببتل لستر، إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذي يعانون من ضغط الوقت، ترجمة محمد نجار ط1، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص171.
(2) ببتل لستر إدارة الوقت المصدر السابق، ص172.
(3) محمد شاكر عصفور، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1982، ص118.
(4) نادر أبو شيخة ومحمد القريوتي، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في الأردن، مجلة دراسات: العلوم الأنسانية، (20) (1)، 1991، ص117-106.

2) الوقت من أبرز الموارد في الإدارة وهو العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المشروع او فشله لذلك فإن من أهم سمات المدير الناجح هي طريقة استغلاله للوقت ومحافظته وحرصه عليه.

3) العمر هو الوقت، وهو النطاق الزمني للحياة.

4) انه مورد يمتلكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته فكل أنسان يملك (24) ساعة في اليوم فقط.

مضيعات الوقت:

هي العوامل التي تحول دون أداء الأعمال الهامة. أو هي الأعمال التي تستهلك وقتاً أطول لا يتناسب مع القيمة الناتجة لتلك الأعمال. بمعنى أخر عدم معرفة كيفية استثمار الوقت. بل هدر للوقت الذي يعني الأنصراف عن جوهر العمل المناط بالفرد إلى أعمال أخرى لا تخدم أهداف المنظمة التي يعمل بها سواءاً كان بقصد أو عفوي(1).

وفي دراسة هدفت التعرف على مضيعات الوقت، كان من أبرز نتائجها ما يأتي(2):

1. أن وقت العمل اليومي للأدارات العليا يتوزع على الفعاليات الآتية:

أ- البريد اليومي والمراسلات 22%.

ب- المداولات مع العاملين 11%.

ج- مراجعة التقارير والمكالمات الهاتفية 9%.

د- الزيارات الميدانية 8%.

هـ- اعمال طارئة 7%.

2. أما أهم مضيعات الوقت فكان أبرزها:

أ- المراجعات والزيارات المفاجئة.

ب- عدم وضوح التعليمات وعدم توفرها في وقتها المحدد.

ج- ضعف تفويض الصلاحيات.

د- كثرة المكالمات الهاتفية.

---

(1) علي سكر عبود، وسمير كامل الخطيب، استثمار الوقت من قبل المدير العراقي، دراسة تطبيقية، بغداد، مجلة التقني، العدد (19)، 1994.

(2) نضال محمد سعيد، استثمار وقت الأدارات العليا في تنظيم وقت العمل وانجازه، المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، دراسة رقم 98، بغداد، 1989.

هـ- الاعمال الطارئة.

وفي دراسة قام بها الكبيسي وأخرون(1) لمعرفة كيفية قضاء وقت الفراغ للموظفين أثناء الدوام. فقد أكدت النتائج أن (69.7%) من العينة لديهم ساعة وقت فراغ يومياً في حين أن (24.3%) لديهم ساعتين. أما المتبقي منهم فلديهم ثلاث ساعات أو أكثر يومياً يشكلون نسبة (6%) تقريباً.

لذا نرى أنه لابد من حصر مسببات ضياع الوقت ومحاولة التغلب عليها كي نستطيع استغلال كامل الوقت وتحقيق أكبر قدر من الانجاز. وفي هذا المجال حدد بيتر Peter سبعة عوامل تؤدي إلى ضياع الوقت هي:

أ- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.

ب- تضخم عدد العاملين.

ج- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المقبول.

د- عدم كفاية المعلومات ونظم الاتصالات.

هـ- الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة(2).

ولغرض تنظيم الوقت هناك خطوات ينبغي مراعاتها أهمها:

6

تسجيل الوقت وتحليله:

تعد عملية تسجيل الوقت من الركائز الأساسية التي تساعد الإداري على التحكم في إدارة الوقت. إذ أن تسجيل الوقت يحدد كيفية قضاء وقت الإداري بمعلومات تفصيلية عن الأعمال التي قام بها المدير والوقت الذي صرفه.

كما أن دقة المعلومات عن كيفية أنقضاء الوقت في العمل تساعد كثيراً على التوصل إلى تعريف وتحديد مشكلات الوقت. كما أن الوقوف على قيمة الوقت يجعلنا ندرك بسهولة قيمة الدقائق والساعات التي ضاعت(3).

---

(1) عامر الكبيسي وأخرون، إدارة الوقت، دراسة ميدانية في المؤسسات الانتاجية، مجلة الصناعة، السنة (12)، العدد (2)، 1990، ص .

(2) عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الوقت، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999 .

(3) سهام عبد الله حسين، إدارة الوقت لدى القيادات الإدارية في التعليم العالي وعلاقتها بضغوط العمل، جامعة بغداد، كلية التربية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، بغداد، 2008، ص22-20.

من خلال ذلك أيضاً يتعرف المدير على الأنشطة المنتجة وغير المنتجة أو التي تحتاج إلى وقت أطول وفائدة أقل. ذلك كله يتم في سجلات خاصة بهذا الشأن، ومن هذه السجلات ما يأتي(1):

1. سجل الوقت: وتفصل المعلومات في هذا السجل كما يأتي:

جدول (3) يوضح سجل الوقت

الوقت		(1)		(2)		(3)		(4)	
		المكان (اين)		كيفية قضاء الوقت (مع من)		الجهة المبادرة (من الذي بدأ)		نوع النشاط	ملاحظات
البدئ	الانتهاء	داخل المكتب	خارج المكتب	منفرداً	مع الآخرين	المدير	أخرون		

يلاحظ من هذا الجدول شمول المكان والزمان ونوع النشاط وتقدير الوقت لكل مفصل من هذه المفاصل الأربعة التي تعد مؤشراً حقيقياً لكل أداري عن كيفية تحليل الوقت وكيفية قضائه.

2. سجل الهاتف:

شكل (26) يوضح سجل الهاتف

الوقت		مصدر المكالمة		الهاتف	الموضوع المناقش
البدء	الانتهاء	داخلي	خارجي		

في هذا السجل يستطيع المدير أن يتعرف على كيفية استثمار الهاتف في تسيير شؤون العمل وتفعليه أو بالعكس مدى الوقت الذي تم هدره.

إن إدارة الوقت ومسببات ضياعه لا يمكن التحكم بها بشكل مطلق. كما أنه لا يمكننا استثمار وقتنا بشكل كامل إذ أن عوامل مفاجئة قد تحدث معنا وقد يصعب مواجهتها بسبب ظروف شخصية أو بيئية. إذن لابد من أن نسعى لاستثمار وقتنا وعدم اضاعته بشتى الوسائل والسبل الممكنة.

---

(1) محمد عبد النبي حسن هلال، مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1995، ص15.

المبحث الرابع
إدارة الجودة الشاملة

1) مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة:

تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة (النوعية Quality) على مدى العصور ابتداءاً من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management). فبعد أن كان التركيز على جودة المنتج النهائي في المراحل الأولى الذي يعني المواصفات التي تحدد المتطلبات الدنيا والخصائص المطلوب توفرها في الخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعة. أصبح التركيز على جودة العملية أياً كان نوعها انتاجية او خدمية او تعليمية. للحصول على نسبة عيوب معينة ومحدودة. وأن أي أختلاف ما بين النتائج وبين ما هو مطلوب يؤدي إلى دراسة العملية مجدداً (النظام) وأجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسارهما.

وقد كان هذا من احد الأسباب التي أدت إلى نشوء أنظمة مختلفة للجودة في البلدان الصناعية. وبالأخص تطبيقات نظام الجودة الشاملة (TQM) ليس فقط على الخرجات والعمليات الانتاجية وأنما قد شملت أيضاً العديد من الجامعات الأمريكية والبريطانية الرائدة. التي كانت وما تزال تهدف إلى مناقشة المشاكل الخاصة بجودة النظام التعليمي ونوعية الخريج لهذا النظام. بعد أن كانت مقتصرة على العمليات الانتاجية فقط.

6

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل ما يأتي:

أ- إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتربية وغيرها في المجتمع.

ب- التطوير المستمر في أنظمة المدخلات.

ج- العمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من الهيكلية الفردية.

د- العمل بمنظور ستراتيجية طويلة الأمد بدلاً من الاصلاحات والحلول الفورية الآنية قصيرة الأمد.

هـ- تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها.

2) مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة(1):

تأريخياً أبتدأ مفهوم الجودة على أنه الفحص والسيطرة على المواصفات التي كانت أساسيات الجودة حتى نهاية القرن العشرين. أما اليوم فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون (المجتمع). وتعني كذلك جودة العمليات فضلاً عن جودة ما يتعلق بالبيئة المؤثرة على المنتج وتتأثر به بشكل خاص ونشاط الأعمال بشكل عام.

أن المفاهيم الحالية والعمليات ذات العلاقة بالجودة الشاملة يمكن توضيحها من خلال العلاقات المتداخلة لمداخل ثلاثة هي:

1. الكفاءة Efficiency: ذات الصلة بمسار تحليل العملية الخاصة بالفعاليات التقليدية مثل العملية الهندسية Process Engineering وإدارة العمليات Operations Management وبحوث العمليات Operations Research بالأضافة إلى السيطرة الأحصائية على الجودة.

2. جودة بيئة العمل Quality of Work Life: والمتعلقة بتنظيم العلاقة ما بين الإدارة والعاملين وترصيدها من خلال فرق العمل. وهذا المدخل قريب إلى المدرسة الإدارية السلوكية التي تعتمد على العلاقات الأنسانية فضلاً عن حقل السلوك التنظيمي وتصميم المنظمة. ويعد نموذج فرق العمل أحد المفاهيم الأساسية لهذا النهج أضافة إلى الشفافية والتمكين Empowerment في إدارة القوى العاملة.

3. المداخل ذات العلاقة بالأهداف والأعمال: مثل استمرارية المنظمة والعوائد والحصن السوقية وتحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف المنافسة الحادة في نظام العمولة الجديد. الذي يتطلب صياغة وتنفيذ ما يسمى بالاستراتيجية المتماسكة Coherent Strategy بالرؤيا المشتركة.

وأن المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بهذا المدخل هي الاستراتيجية والمهمة Mission والرؤيا Vision والمقارنة المرجعية Benchmarking.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة مع المفاهيم الأخرى مثل السيطرة على الجودة وضبط الجودة أكثر المفاهيم اتساعاً لأنه يشمل مجمل المنظمة وفعالياتها بدلاً من

(1) عبد الستار محمد العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص23-21.

التركيز فقط على أجزاء المنتج. كما أعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه الموضوع الاهم في نظرية الإدارة وتطبيقاتها مما جعله يستخدم في كثير من الأحيان على أنه حقل الجودة.

ويمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والستراتيجيات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات. وهذا يعني اشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الانتاجية او الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة الخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين. وهذا يعني أن نظام إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) عبارة عن تركيبة الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق. وتعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية الثلاثة وهي:

أ- التركيز على رضا الزبائن أفراداً ومنظمات من الخرجات الملموسة وغير الملموسة.

ب- المساهمة الجماعية وفرق العمل.

ج- التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والخرجات.

وفيما يخص البنى التحتية Infrastructure لنظام الجودة الشاملة فتعود إلى أنظمة الإدارة الأساسية التي تساعد الأنظمة في تطبيق المبادئ الحيوية لإدارة الجودة الشاملة والتي تحتوي على العناصر الآتية:

6



1. القيادة Leadership.
2. التخطيط الستراتيجي Strategic Planning.
3. إدارة البيانات والمعلومات Data and Information Management.
4. العملية الإدارية Process Management.
5. إدارة الموارد البشرية Human Recourses Management.
6. إدارة التوريد Supply Management.

كما تلعب الثقافة Culture دوراً بارزاً أخر في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. لأن مبادئ الجودة الشاملة يجب أن تكون جزءاً حيوياً من الحياة الثقافية للمنظمة. ومن هذه

المبادئ الحيوية هي:

أولاً: المعرفة الحقيقية لحاجات الزبائن (السوق) ورغباتهم من المخرجات، لأن هؤلاء الزبائن هم الذين سوف يستخدمون المخرجات التي يجب أن تحقق حاجاتهم وطموحاتهم.

ثانياً: عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب الكثير من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمواصفات وبتصميم المنتج والعملية بالأضافة إلى القيام بالتحليل الاحصائي لها لغرض اختبار الأشياء الصحيحة Right Things وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام.

ثالثاً: التركيز على تحسين وتطوير (عملية الأبداع المستمرة) لأنظمة العمليات (الانتاج والخدمات) لغرض تحقيق أعلى قدر ممكن من رضا الزبائن، فضلاً عن قيادة عملية تحقيق الأهداف الاقتصادية. وهذا يتطلب اجراء الدراسات المستمرة فضلاً عن تحليل النتائج الموجهة للتحسين المستمر في قدرات أنظمة العمليات المختلفة من جهة وبالتالي تحسين وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى.

رابعاً: العمل على رفع دافعية الأفراد Motivation العاملين جميعاً في المنظمة من خلال توفير المناخ الوظيفي الصحي وظروف العمل الملائمة التي تجعل كل فرد في المنظمة مسؤولاً ومساهماً في تحقيق أهداف الجودة الموضوعة.

وفيما يخص مفهوم الجودة أيضاً فقد عرفه المعهد الوطني الأمريكي للمعايير American National Standard Institute الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمفردات للخدمات التي تعتمد على مقدرتها في أرضاء الحاجات المحدودة. ومن هذا التعريف يصبح بالأمكان تحديد جودة مخرجات العملية الانتاجية والخدمية عموماً على أنها قاعدة المعرفة التي يمكن استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل السوق من خلال وظائف العملية الإدارية وهي: التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وأتخاذ القرار. كما يتضمن هذا التعريف الكيفية التي يتوجب بموجبها مواجهة المقدرة على تعريف وتحديد ماهية الخصائص Characteristics والصفات والمفردات لقاعدة المعرفة في انتاج المخرجات الخدمية التي يجب أن تنسجم مع مفهوم الجودة. كما تعني القدرة على أرضاء الحاجات المحددة أي قيمة الأداء مخرجات العملية الانتاجية أو الخدمية في السوق ومستوى أدائها بما في ذلك القيمة الاقتصادية ودرجة المعولية (الاعتمادية) فضلاً عن مقدرة إدارة العمليات على تطوير أدائها

من جهة وتطوير ذاتها من جهة أخرى. لأن هذين المعيارين يعتبران من أهم الأبعاد الأساسية لمفهوم الجودة(1). كما عرف Juran الجودة على أنها ملائمة المنتج للمستهلك.

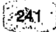
3) اجراءات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة:

لانجاح عملية تنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة تنبغي مراعاة بعض القضايا الهامة المتعلقة بالعملية الإدارية وهي تشمل ما يأتي:

1. الالتزام: توافق وقبول المنظمة والعاملين كافة مع فلسفة هذا النظام وخصوصاً محور التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى للعملية الإدارية.
2. التنظيم: يتطلب الالتزام التام بين المنظمة وأفرادها العاملين بنظام ادارة الجودة الشاملة. الأمر الذي يتطلب استحداث أو تأسيس وظيفة مستقلة في المنظمة تكون معنية بشؤون الجودة وبجوابنها كافة ومنح الصلاحيات الفاعلة والمؤثرة على العمليات والفعاليات المتعلقة بالجودة وبجوابنها كافة ومنح الصلاحيات الفاعلة والمؤثرة على العمليات والفعاليات المتعلقة بالجودة.
3. التقييس والسيطرة Measurement: ويعد هذا جزءاً ضرورياً من وظيفة السيطرة في العملية الإدارية. وبمراعاة نظام إدارة الجودة الشاملة يصبح من السهولة توجيهه الجهود مباشرة لمساعدة عملية التخطيط في التقدم وتخصيص الكلف الموجهة على التعليم والتدريب والوقاية من الأخطاء والعوارض بدلاً من معالجتها.

4. التخطيط: يعني تخطيط الجودة لجميع الفعاليات داخل المنظمة بما في ذلك تخطيط الجودة نفسها.
5. التصميم والانظمة: وهي جزء من مرحلة التخطيط وتشمل تصميم المعايير والمواصفات المتعلقة بالأدوات المستخدمة في قياس مؤشرات الجودة بالأضافة إلى الأجهزة المستخدمة في القياس والتفتيش والتطبيقات التي تستخدم في فحص الأساليب.
6. السيطرة: وهي تعني فعاليات الفحص والتفتيش بالأضافة إلى تقييم نتائج النظام، وهي جزء من الوظيفة التقليدية للسيطرة كما هي في نظام إدارة الجودة الشاملة.
7. فرق العمل: يعد العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة

(1) المصدر السابق، ص24-25.



الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمنظمة. فضلاً عن تطوير المرونة في جعل قوة العمل أكثر فاعلية وبهذه العوامل يتحقق النجاح المطلوب لها.

8. التعليم والتدريب: تعد عملية تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المنظمة من الأمور الأساسية للتوجيه. لأن المنهج النظمي المستخدم في عملية التعليم والتدريب يعتبر الأكثر أهمية في نظام إدارة الجودة الشاملة لأنها تتركز في زيادة قدرات العاملين على أداء الوظائف المختلفة أضافة إلى تطوير العاملين لقدراتهم الذاتية بأنفسهم مما يزيد من حالات أغناء العمل.

9. التنفيذ: تعد عملية التنفيذ لنظام إدارة الجودة الشاملة جزءاً من وظائف قيادة المنظمة بالأضافة إلى الوظائف الأساسية الأخرى لإدارة الجودة(1).

4) الاسهامات الفكرية في تحسين ادارة الجودة الشاملة:

في الولايات المتحدة الأميركية برز الباحثان جوزيف جوران Joseph Juran وادوارد ديمنج Edward Deming اللذان بهما بدأت اليابان تحقق نجاحاً في مجال إدارة الجودة الشاملة. ومن بعدهما المفكرون الرواد اليابانيون الذين ساهموا في اظهار عملية تحسين الجودة على ما هي عليه في الوقت الحاضر ومنهم Taguchi و Ishikawa. وغيرهم من الباحثين الذين قدموا أعمالاً في المراحل المبكرة لظهور وتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.

1- اسهامات "Deming" ديمنج: خلال سنوات عمله في اليابان أسس فلسفته حول الجودة في (14) مبدأ أصبحت فيما بعد معتمدة في الإدارة العليا في اليابان وفي معظم الدول الصناعية. ثم حدد الأعراض السبعة القاتلة أو اسماها المميتة Seven Deadly Diseases التي تقتل النجاح أو تحول دونه في مجال إدارة الجودة الشاملة. وفيما يأتي توضيح لهذه المبادئ(2):

1. توليد الولاء والاستقرار لغرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمنتج أو الخدمة.
2. تعلم الفلسفة الجديدة.
3. استخدام مختبرات احصائية للحصول على ثوابت احصائية لعملية السيطرة وأبراز

(1) المصدر السابق. ص 35-34.
(2) المصدر السابق. ص 64.

الأجزاء الحرجة فضلاً عن الفحص والتفتيش.

4. التعامل فقط مع من يمتلك الجودة عند شراء المواد والامتناع عن التطبيق الذي يستند إلى السعر فقط.

5. استخدام الطرق الاحصائية لأيجاد وتحديد بدقة النقاط لغرض اجراء التحسين يستند إلى السعر فقط.

6. اعتماد مبدأ التدريب في موقع العمل.

7. تأسيس طرق جديدة في الاشراف.

8. القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.

9. الانفتاح على أعمال الآخرين يرفع الحواجز ما بين أقسام العمل المختلفة.

10. اختزال الأهداف المتعددة.

11. مراجعة معايير العمل Work Standard المستخدمة في حساب الجودة.

12. رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية.

13. تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.

14. بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا الذي يدعم ما تقدم من مبادئ يومياً.




ثم تقدم (ديمنج) بقائمة أخرى أطلق عليها (النقاط السبع المميتة) وهي ما يأتي(1):

1. افتقار الاتساق في الهدف.
2. التركيز على المنافع قصيرة الأمد.
3. ادارة المؤسسة على أساس الأمور الظاهرية فقط.
4. التقويم من خلال المراجعة السنوية للأداء.
5. التكاليف الطبية الكبيرة.
6. تكاليف المحامين الزائدة.
7. تكاليف الضمانات.

---

(1) عواد جاسم التميمي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الاساسية، بلا، 2007، ص18-19.

-2 اسهامات جوران "Juron": يعد جوران من الأوائل الذين أسهموا في بناء الجودة. إذ أنه عمل بعد تخرجه من الجامعة في شركة (وسترن الكتريك هوثورن) بوظيفة التحقق من الجودة. ونشر في عام 1951 مؤلفه الأول (السيطرة على الجودة). ثم ذهب إلى اليابان وساهم في بناء الجودة هناك. وأسس معهد جوران 1979. وضع المبادئ الأساسية للجودة سميت بثلاثية الجودة Quality Trilogy وهي تشمل ثلاثة عمليات هي:

1. **تخطيط الجودة Quality Planning**: وتشمل ما يأتي:

أ- المستفيد وحاجاته.

ب- ضرورة تطوير المنتج والخدمات المطابقة لحاجات المستفيد.

ج- عملية التصميم القادرة على صنع المنتج تحت ظروف التشغيل الفعلي.

د- تحويل العملية إلى مشغلين متدربين على تنفيذها بصورة مرضية.

-2 **السيطرة على الجودة Quality Control**: وتشمل على ما يأتي:

أ- تحديد العناصر الحرجة وأحكام السيطرة عليها.

ب- تحديد المعايير للقياس.

ج- تحديد معايير للأداء لتحديد الإنجاز النوعي الفعلي.

د- مقارنته مع المعايير المحددة (الهدف).

هـ- تصحيح الأنحرافات ان ظهرت.

و- الحاجة الماسة إلى التدريب على تلك العمليات.

-3 **تحسين الجودة Quality improvement**: هدفها تحسين مواصفات المنتج وتتم كما يأتي:

أ- إعداد خطط لأجراء تحسينات محددة على المنتج.

ب- تنظيم فرق عمل لقيادة مشاريع التحسين واكتشاف أسباب التروي في الجودة وعوامل تحسينها.

ج- وضع آلية يتم بموجبها أحكام السيطرة على العملية الجديدة.

-3 اسهامات كروسبي "Crosby": يعد أحد الرواد في إدارة الجودة الشاملة. في عام



1979 أسس منظمة أستشارية متخصصة في تطبيقات الجودة التي وصفها على أنها السلعة أو الخدمة المتحررة Free Defects من العيوب إذ دعى إلى تحقيق المعيب الصفري. كما عرف الجودة على أنها "مطابقة المنتج لمتطلباته Requirements. وقد أصر على أن الطريقة التي يتحقق بموجبها المعيب الصفري هي تحسين استخدام الوقاية. وأن معيار أداء الجودة هو المعيب الصفري لذا يجب عدم تحديد أي سماحات أو تفاوتات مسموح بها للأخطاء(1).

ويقترح كروسبي Crosby برنامج يشمل (14) نقطة لتحسين الجودة. يمكن أيجازها بما يأتي:

1. التزام الإدارة طويل الأمد بالجودة بأن تكون الجودة هي سياسة معلنة أو مكتوبة وملزمة بأن يكون أداء كل عامل مطابق للمواصفات الملبية لحاجات المستهلك..
2. العمل بروح الفريق (تعاوني) لتحسين الجودة.
3. تدريب العاملين ليتحملوا برنامج تحسين الجودة.
4. تحديد المشكلات الحالية وأماكن وجودها والمشكلات المحتملة.
5. حل المشكلات فور حدوثها لتصحيح الخلل وتفادي المشكلات القادمة.
6. تقدير كلف الجودة وكيفية استخدامها.
7. تشجيع العاملين على المشاركة في وضع الأهداف بنفسهم بشرط أن تكون هذه الأهداف محددة وممكن قياسها.

6




8. تمييز العاملين المساهمين في برنامج تحسين الجودة.
9. تأسيس مجلس للجودة متكون من رئيس فريق وأعضاء من المتخصصين بالجودة.
10. تأسيس برنامج خال من العيوب.
11. تحديد أهداف التحسين وتحقيقها.
12. تحديد يوم سنوي للأحتفال بنتائج الجودة المتحققة ذات المعيب الصفري وتحديد طرق أداء جديدة.

13- التخطيط للوصول إلى المعيب الصفري بأعداد برنامج المعيب الصفري المتلائم مع الشركة وثقافتها وأمكانياتها.

14- غرس مبدأ عام لدى العاملين مفاده أن تحسين الجودة عملية مستمرة لا نهاية لها.

---

(1) عواد جاسم التميمي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، مصدر سابق، ص23.

هذا وقد استطاع Crosby تطوير شبكة إدارة نضوج الجودة Maturity Grid Quality Management التي وضع فيها الخطوات الخمس من حالات عدم اليقين Uncertainty إلى حالة اليقين Certainty والتي نشرها عام 1980(1).

الاسهامات اليابانية:

1- اسهامات Ishikawa:

وضع ثلاثة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة هي:

أ- يجب دراسة وتعلم أساليب السيطرة على الجودة من خلال تطبيق أدوات أحصائية، إذ استطاع أن يبني نموذج كأداة أحصائية عرف بمخطط اشيكاوا Ishikawa Diagram "أي التأكيد على نشر التعليم والتوعية".

ب- أكد أهمية المستفيد وأعتبره الأساس في تحديد الجودة باعتباره الشخص الذي يستفيد من المخرجات للعملية الانتاجية. بمعنى أن المستفيد يدخل ضمنياً مع الأفراد العاملين في الانتاج.

جـ- أما المفهوم الثالث هو حلقات السيطرة على الجودة Quality Control Circles لحل المسائل المتعلقة بالجودة ومشاكل تطويرها بمشاركة العاملين وباستخدام الأدوات الأحصائية في تحليل ومعالجة مسائل الجودة. وتقوم الإدارة بتطبيق النتائج.

وبموجب هذه الفلسفة فهو يرى أن وظيفة السيطرة على الجودة لا تحتاج أن تعزل في إدارة أو قسم خاص بها، طالما أن كل عامل من الأفراد المساهمين يرى ويؤمن بان صناعة المنتجات ذات الجودة العالية هي جزء أساس من عمله

2- اسهامات تاكوشي Taguchi:

من الرواد في حركة الجودة في اليابان. وقد تركز عمله على استخدام الأدوات الأحصائية في السيطرة على الجودة الذي بطريقته هذه حصل على جائزة دومنيك في مجال الجودة في اليابان عام 1960 ولثلاث مرات متلاحقة. وعليه تم اعتماد أرائه بخصوص الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المعهد الأمريكي للتوريد. وقد بين فلسفته من خلال مفهومين هما:

---

(1) عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مصدر سابق، ص73-74.

1- دالة الفقدان The Loss Function: وهي تعني العملية المنظمة لحساب الأنحراف على القيمة المستهدفة (التكلفة) ويقصد بالتكلفة المراد قياسها هي التكلفة الاجتماعية Social Cost. فإذا كان المنتج الذي صنع ينسجم مع المقاسات المستهدفة فهذا يعني تكلفة الفقدان منخفضة جداً. لأن المستهلك سوف يكون سعيداً لأن المنتج جاء مع رغباته. أما إذا تباينت مقاسات المنتج عن المواصفات المستهدفة فإن المستهلك سوف لن يكون سعيداً وإذا تكررت هذه التباينات سوف يكثر عدد المستهلكين غير السعداء الأمر الذي يترتب عليه أرتفاع الكلفة الاجتماعية. الذي أطلق عليه (ناكوشي) تكلفة الفقدان.

2- خصائص التصميم والضوضاء (الضجيج) Design Characteristics and noise:
إذ حدد نوعين من المسببات التي تؤدي إلى حدوث الانحراف في المنتجات وهي صفات التصميم الناجح ويعني به نظرية الضجيج إذ أعتبر أن لوحات السيطرة الاحصائية المستخدمة في فحص العيوب فقد جزءاً من الضوضاء أو تشبهها بالضجيج. ويعد الضجيج الخارجي الذي ينتج عن الانحرافات في بيئة العمليات وبسبب الأخطاء البشرية التي يصعب السيطرة عليها. والضجيج الداخلي الذي يعني الانحرافات الناجمة عن عوامل بالأمكان السيطرة عليها مثل التدهور والأفساد والتلف. من أكثر الأسباب المؤثرة على الضجيج(1).

6

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:



يتضح من التجارب السابقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أهمية تطبيقها في التعليم. الأمر الذي يتطلب البحث عن أنموذج يوضح أسلوب التطبيق.

وفي هذا الشأن يرى المهتمون بهذا المجال في التربية. أن المحاور الأساس لأي أنموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي يجب أن تتضمن ما يأتي:

1. جودة الإدارة الجامعية.
2. جودة البرامج التعليمية لمستوى الطلبة.
3. جودة التدريسي.

(1) عبد الستار العلي. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. مصدر سابق. ص73-74.

4. جودة طرائق التدريس.

5. جودة المناهج.

6. جودة الطالب.

7. جودة اللوائح والتشريعات.

8. جودة التمويل.

9. جودة القاعات التعليمية.

10. جودة التقويم بأنواعه(1).

النموذج الأساس للعملية التعليمية:

يتكون النظام التعليمي من أربعة عناصر أساسية هي:

1. المدخلات.
2. العملية التعليمية.
3. المخرجات.
4. النتاجات.

وفيما يأتي توضيح لكل عنصر:

1. المدخلات:

تعد الأساس في تحسين جودة التعليم إذ أنها تعني المدرس الكفوء علمياً وبحثياً ومهارياً وخلقياً وقاعات المحاضرات المهيئة بالمستلزمات والتقنيات المتكاملة فضلاً عن الطالب الذي يمتلك الدافعية والرغبة والحماس العالي في الدراسة وكذلك المناهج والمواد التعليمية وهذا يعني بأن جودة التعليم تفهم على أساس جودة المدخلات التي تسيطر على سياسية التعليم في البلد. إذ أن الطلبة الجيدين من ذوي المؤهلات مساوي للتعليم الجيد من حيث الأهمية.

---

(1) أحمد سيد مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. المؤتمر السنوي الثاني لكلية التجارة. جامعة الزقازيق. كلية التجارة. 1997 في عواد جاسم التميمي. إدارة الجودة الشاملة في التعليم. مصدر سابق. ص33.

2. العملية التعليمية:

لأهمية العملية التعليمية فأنها تعادل تحسين جودة المدخلات. إذ أن الكثير من الأسهامات في تطبيقات الجودة يعود إلى تحسين جودة التعليم المرتبط بطرائق التدريس المتكاملة المفاهيم والممارسات النظرية والعملية التطبيقية وربطها بقضايا ومشكلات البيئة وذلك باستخدام الأمثلة والمواقف العملية.

وجودة الإدارة التربوية باختيار ذوي الكفاءة والدافعية للتغيير والتطوير إذ كلما حسنت وزادت جودة الإدارة حسن بالمقابل استخدام الموارد البشرية والمادية وذلك بالأختيار الأفضل (الطالب أو المعلم والمعلومات والمكتبات والتجهيزات). وتشمل أيضاً جودة التشريعات المتلائمة مع التغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنلوجية ومرونتها. وكذلك جودة التمويل لأغراض التدريب والتطوير والبحث والتأليف والنشر.

3. الخرجات:

وهي تعني الطلبة الخريجين الذين يكونون في نهاية المطاف قد أكتسبوا المهارات اللازمة ومقدار من المعرفة أذ أنهم يمثلون مخرجات النظام التعليمي المتمثلة بقوة العمل المتعلمة والمنتجة.



كما أنها تعني المعايير المحددة من التمايز Exceuence إذ يعتبر التعلم المقياس الحقيقي لقياس جودة وكفاءة التعليم بمعنى أن يكون هناك فرق كبير في المعرفة ما بين دخول الطلبة في البداية إلى المؤسسة التعليمية Initial State وبين تخرجه عند أكماله الدراسة في تلك المؤسسة Late State.

أي مستوى التعليم النهائي وعوائد المحاضرات العملية والنظرية ومدى استخدام الخريجون لها بالعمل في البيئة وحل مشكلاتهم.

4. النتاجات Out Comes:

وهي تعني المسؤوليات الاجتماعية مثل:

أ- يجب تطوير مفهوم جودة التعليم ضمن مفهوم مسؤولية المواطنة Sitizenship Responsibility لكافة أفراد المجتمع وليس فقط مسؤوليات التعليم العالي ومؤسساته لوحدها.

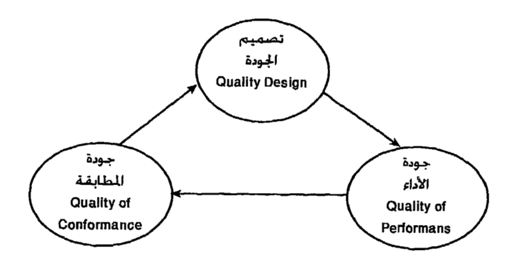
ب- أعتبار قوة العمل المنتجة والكفوءة هي أحد المقاييس الحقيقية لقياس جودة النظام التعليمي.

وبالأمكان ربط هذه العناصر لتكون محاور ثلاثة رئيسة تشكل حلقة متكاملة في تحسين التعليم وهي:

1. تصميم الجودة 2. جودة المطابقة 3. جودة الأداء.

وفيما يأتي نموذج يمثل المحاور الثلاثة الرئيسة المذكورة.

شكل (27) نموذج المحاور الثلاثة الرئيسة(1)



(1) Redan, T and Mathews, B, «Service Quality and Human Research Management», Personal Review, Volume, No. 1, 1998, p.57.

في عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مصدر سابق، ص294.

أولاً: المصادر العربية:

1. أبو شيخة، نادر والقريوتي، محمد. أدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الأنسانية، (20) (1)، 1991.
2. أبو العزم، فتوح، العلاقات الأنسانية والدراسات السلوكية، الرياض، بلا، 1975.
3. أحمد، حسن زكي، العلاقات الأنسانية في الأدارة- تطورها، اساليبها وأثرها في دعم الانتاج، مجلة الأدارة، المجلد السادس، العدد الثاني، 1973.
4. البزاز، حسن، أدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001.
5. بوهلن، بيل، جو ام، وأخرون، القيادة وديناميكية الجماعة، ترجمة محمد علي العريان، وابراهيم خليل شهاب، الانجلو المصرية، 1969.
6. تيد، اوردواي، فن القيادة والتوجيه في أدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم، القاهرة، النهضة للنشر، 1965.
7. تيد، أوردري، الأدارة، هدفها وانجازها، ترجمة: علي كامل بدران، عالم الكتب، القاهرة، 1967.
8. توفيق، جميل احمد، ادارة الاعمال، النهضة العربية، بيروت، 1984.
9. جابر عبد الحميد جابر، وسلطان، عماد الدين، الفرد وسيكولوجية الجماعة، القاهرة، النهضة العربية،1964.
10. جلال، أحمد فهمي، مبادئ التنظيم وأدارة الأعمال، بلا، 1991.
11. جورج، كلودس، تاريخ الفكر الأداري، ترجمة أحمد حمودة، الوعي العربي، القاهرة، 1972.
12. الجنابي، رعد خلف عطية، أدارة الوقت لدى أدارات المدارس الابتدائية في بغداد وعلاقته ببعض المتغيرات، الجامعة المستنصرية، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، 2005.
13. الحسن، ربحي، أدارة الوقت، المنظمة العربية للعلوم الأدارية، عمان، 1982.
14. حسن، محمد حربي، علم المنظمة، مديرية الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1989.
15. حسين، سهام عبد الله حسين، أدارة الوقت لدى القيادات الأدارية في التعليم العالي وعلاقتها بضغوط العمل، جامعة بغداد، كلية التربية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، بغداد، 2008.
16. حناوي، محمد، علم المنظمة، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1974.
17. الحويطي، موسى، دور الثقافة التنظيمية في أدارة الأزمات، المؤتمر السنوي الثالث لأدارة الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، من 4-3، أب، 1998.
18. الخزامي، عبد الحكيم أحمد، أدارة الوقت، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
19. الخضيري، محسن أحمد، أدارة الازمات، منهج اقتصادي إداري لحل الازمات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، بلا.
20. درة، عبد الباري، أدارة الوقت مهارة اساسية من مهارات المدير العربي الفعال، جامعة

اليرموك، دائرة التعليم المستمر وخدمة المجتمع، 1988.
21. درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلى، أصول الأدارة العامة، ط2، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972.
22. درويش، عبد الكريم، وعوض الله، أحمد، القيادة الأدارية، مفهومها، مقوماتها، أساليبها، مؤتمر القادة الأداريين، الدورة (13)، من (15-17/3/1969).
23. دسوقي، كمال، سيكولوجية أدارة الأعمال، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1960.
24. دمعة، مجيد، بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1984.
25. الدهان، أميمة، أدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك، مجلة (5)، عدد (4)، 1989.
26. الدوري، حسين، والأعرجي، عاصم، مبادئ الأدارة العامة، بغداد، مطبعة بصام، 1978.
27. الراوي، راكان، سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بأدارة الوقت، بغداد، كلية الأدارة والاقتصاد، 2000.
28. زهران، حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، ط3، عالم الكتب، 1981.
29. سالم، فؤاد الشيخ، المفاهيم الأدارية الحديثة، الأردن، دار الشعب، عمان، 1982.
30. سعيد، نضال محمد، استثمار وقت الأدارات العليا في تنظيم وقت العمل وانجازه، المركز القومي للتخطيط والتطوير الأداري، دراسة (98)، بغداد، 1989.
31. السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
32. سليمان، حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، بلا.
33. شريف، منى صلاح الدين، التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1996.
34. الشماع، خليل، وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية، بغداد، ط1، 1989.
35. شهيب، محمد علي، السلوك الانساني في التنظيم، ط1، القاهرة، بلا، 1975.
36. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، مفاهيم أدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
37. الطماوي، سليمان محمد، مبادئ الأدارة العامة، ط4، دار الفكر العربي،القاهرة،1969.
38. عاشور، احمد صقر، أدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1986.
39. عامر، سعيد ياسين، الاتصالات الأدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، 1986.
40. عبد الدايم، عبد الله، الثورة التكنلوجية في التربية العربية، دار العلم للملايين، ط2، بيروت، 1978.
41. عبد الدايم، عبد الله، التخطيط التربوي، أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية، القاهرة، بلا، 1972.
42. عبدة، علي عبد الجيد، الأصول العلمية للأدارة والتنظيم، ط1، دار النهضة العربية،

القاهرة، 1974.
43. عبد الخالق، جلال الدين، الملامح المعاصرة للموقف النظري في طريقة العمل مع الحالات الفردية، خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1991.
44. عبد الرحيم، محمد عبد الله، أساسيات الأدارة والتنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992.
45. عبد العال، مبرغني، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الأدارية، عمان، الأردن، 1987.
46. عبد الجيد، قدري، أدارة الأزمات والجمهور، التأثير المتبادل، مجلة الدراسات العليا، القاهرة، 2003.
47. عبد الوهاب، علي محمد، ادارة الأفراد منهج تحليلي، ج1، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1975.
48. عبود، علي سكر والخطيب سمير كامل، استثمار الوقت من قبل المدير العراقي، دراسة تطبيقية، بغداد، مجلة التقني، العدد (19)، 1994.
49. العبيدي، نماء، الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل أدارة الأزمة، دراسة ميدانية، جامعة بغداد، كلية الأدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير منشورة، 2002.
50. عصفور، محمد شاكر، أدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، معهد الأدارة العامة، الرياض، السعودية، 1982.
51. العرفي، عبد الله بالقاسم، ومهدي، عباس عبد، مدخل الى الأدارة التربوية، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، دار الكتب الوطنية، 1996.
52. العلاق، بشير، معجم مصطلحات العلوم الادارية الموحدة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1983.
53. علي، فضل الله علي، نظريات التنظيم الأداري، ط2، المطبعة العصرية، دبي، 1983.
54. علي، محمد محمد، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية، ط2، دار المعرفة الجامعية، 1983.
55. العلي، عبد الستار محمد، تطبيقات في أدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
56. علي، حمدي فؤاد، التنظيم والأدارة الحديثة، النهضة العربية، بيروت، 1981.
57. العمري، خالد، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد (7)، العدد الرابع، 1991.
58. عمر، عبد الرحمن، القيادة الأدارية، المنظمة العربية للعلوم الأدارية، عدد (100)، 1970.
59. الغنام، عبد العزيز، الأدارة المدرسية وعلاقتها بالادارة التربوية، المؤتمر العربي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية، الكويت، مطبعة الفيصل، 1984.
60. فجر جودة علوان، القيم الحضارية وأثرها في استخدام الزمن، كلية الآداب، جامعة

بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، 1981.
61. الكبيسي، عامر خضير، وآخرون، أدارة الوقت في المؤسسات الأنتاجية، بغداد، مجلة الصناعة، السنة (12)، العدد (2)، 1990.
62. كنعان، نواف، القيادة الأدارية، دار العلوم، الرياض، 1980.
63. كامل، عبد الوهاب محمد، سيكولوجية أدارة الازمات، عمان، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2003.
64. لستر، ببتل، أدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذي يعانون من ضغط الوقت، ترجمة محمد نجار، ط1، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
65. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، 1986.
66. محمد، عواد جاسم، ادارة الجودة الشاملة، كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية، 2007.
67. مرار، فيصل فخري، التنظيم الأداري، الجامعة الأردنية، عمان، بلا، 1979.
68. مرسي، سيد مجيد، العلوم السلوكية في مجال الأدارة والانتاج، ط2، القاهرة، دار التضامن للطباعة، 1984.
69. مرسي، محمد منير، الأدارة التعليمية، اصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مطبعة الجيلاوي، 1984.
70. مصطفى، أحمد سيد، أدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المؤتمر السنوي الثاني لكلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1997.
71. الموسوي، موسى أحمد، فلاسفة أوربيون من ديكارت الى برجسون، بغداد، دار المسيرة، 1980.
72. نتو، ابراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الأدارة، الظهران، بلا، 1979.
73. النوري، عبد الغني، اتجاهات جديدة في الأدارة التعليمية، الدوحة، دار الثقافة، قطر، ط1، 1991.
74. نيول، كلارنس. أ. السلوك الانساني في الادارة التربوية، الدار العربية للتوزيع والنشر، عمان، الاردن، ط1، 1988.
75. هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الأدارة، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1976.
76. هلال، محمد عبد النبي، مهارات أدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1995.
77. الهواري، سيد محمد، التنظيم، الهياكل والسلوكيات، ط2، القاهرة، 1980.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1- Appley, L.A. "staff and Line Management News", Vol. 29, No.5, May, 1956.

2- Aryyle, M. "Supervisory Methods Related to Productivity Abeenteeism, and turnover Human Relation", Vol X1, No:1, Augest, 1958.

3- Barnard, (chester): The Funictions of the Exective, Harvard University, Press-Cambridg, 1964,

4- Baron, G. and Tayler, W., "Educational Administration and the social sciences", Athlon press, London, 1969.

5- Beckhard, R. "Organization Development; strategies and Models", Phillpines; Addison Wesley publishing, Co., 1969.

6- Bern, Eric, Games people Play, N.Y: Grove press, 1964

7- Bennis, warren "Changins Organizations", Mic Graw- Hill boox company, New York, 1966.

8- Bridge. J & Dodds, J, "Managerial Decision making" Croom Helm. London, 1975.

9- Boon, Louis E.& Kurtz David L., "Contemporary Business"; Hillions Dryden Press, 1976.

10- Blake, Robert, et al, "The Academic Administration Gride", Jossy- Bose publishers, Washington, 1981.

11- Cherry, Colin, "On Human Communication", N.Y, Wiley, 1961.

12- Cook, Curits W. Philip L. Hansaker, "Management and Organizational behavior". Mc Graw-Hill, New York, 2001.

13- Cornell, William, "Organization and management in industry and bisiness", 3rd, ed. The Ronald press, Co., New York, 1947.

14- Cyert, R.M. & March, J.G. "A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1963.

15- Date, E. "Management: theory and practice". 3rd. ed. McGraw- Hill. Tok 40. 1973.

16- Edwardk, Mann "Sensitivity Training we use it", Training and development Journal, Vol.20, No.3. march, 1970.

17- Etizioni, Amitay, "Modern Organization", New Jersey, Printic- Hall Inc, Engle Wood, Cilffs, 1964.

18- Encyclopedic world Dictionary, Group Limited Publishing Midlessex, London, 1975.

19- Fiedler, Fred, E., "A theory of Leadership Effectiveness", New York, McGraw-Hill book, Co. 1967.

20- Follet, Marry, "Dynamic Administration, the collected of papers of mary parker

Follet", edited by (Elliot Foxand Lurwick pitman publishing, new york) second ed. 1973.

21- French, W.L. and C.H., "Organization Development", Englewood Cliffs, prentice- Hall, Inc, 1973.

22- Gailbraith, J. and Cumings L. "An Ampirical Investigation of Motivational determinants of task performance. Interactive effects between Instrumentality - Valance and motivation- Abillity Organization of behavior and human performance", 1967.

23- Galleger, Robert G. "Information Theory and Reliable communication", N. P. wiley, 1968.

24- Granberg, Micheal, "Understanding Job Satisfaction", London the Mcmillan Press, ltd, 1979.

25- Griffiths, Daniel, "Administrative theory", New York. Apletoncentury, Corfits,1959.

26- Hamblin, "Leadership and crisis, Sociometry", No.21. sept, 1958.

27- Herbert, Theodore, T. "Dimensions of Organizational behavior" 2nd. ed. New York, Macmillan Publishing, 1977.

28- Hersy (p. and Blanchard k.) "Management of Organizational behavior, prentice, Hall Inc. Englewood Cliffs, New York, Jersey, 1969.

29- Hodgetts, R.M. "Management: Theory, process and practice", (Philadelphia, W.B. Sanders Company), 1975.

30- House, Robert, J. "Apath Goal theory of leadership Effectiveness", Administrative science quarterly, Vol.16, No.3, sept, 1971.

31- Hellriegle, D & Solcum, J.R.W., "Organization of behavior", New Jersey West Publishing, 1977.

32- James, M. Black, "How to Grow in Management", Prentice Hall Inc. Englewood cliffs. N.1, 1957.

33- Jennings, (Eugene): "An Anatomy of Leadership", Mc Graw-Hill Book, Co., New York, 1972.

34- Kahn, Robert Katz, Danial, "Leadership Practices in Relation to Productivity and moral". In Group Dynamics, Research and theory, Op. Cit, 1960.

35- Kast, F. and R. James, "Organization and Management", London: Me Graw-Hill, Book, Co., 1970.

36- Killian, Ray: "Managers must Lead", American management Association, Inc, New York, 1966.

37- Koontz, H & Dannell, C, "Principles of Management",4th ed. McGraw Hill, N.Y, 1968.

38- Landy, F& Trumbo, D. "Psychology of work behavior", Home Wood: The Dorsey press, 1980.

39- Lawrence, Paul "How to deal with Resistance to change", Harvard Business Review, May - June, 1954.

40- Lawrence, P.R. & Lorsch J.W., "Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration", Richard D. Irwin Homewood, 1967.

41- Leavitt and Ronald A.H. mutler, "Some Effects of feedback on communication", rev, eds. Apaul Hare. Edgarf. Borgatta, and Robert F. Bales (New York, Alfred A. Knopfm Inc., 1956).

42- Literer, Joseph. A., "The Analysis of organization", 2nd. ed., John Wiley and sons, Inc. New York, 1973.

43- Maslow, Abraham, "Motivation and personality", New York 2nd, ed. Harper and Row Publishers, 1970.

44- Mcgregor, Doglass, "Leadership and motivation". The mit press, New York, 1966.

45- McMerril, Harwood: "Classics in management, American Association", Inc; New York, 1960.

46- Miller, Gerald R. "An Introduction Speech Communication", Minn, Bobbs, 1972.

47- Mockler, R.J. "The Management Control Process Prentice", Hall Englewood Cliffs. N.J., 1972.

48- Muro, J & Kottman, t. "Guidance and couseling in the Elementary and middle schools", A practical Approach. WCB Brown & Bench mark publishers, madison, Iowa, 1995.

49- Nicholas, Demarko, and Charles Kuohl, "Leadership style and International as moderates of changes in Leadership Demension scores", personal psychology, Vol.28, No,2, 1975.

50- Owens, James, "The Art of Leadership, personnal", Journal, may, 1973.

51- Paterson, T.T., "Management theory", Business pub, Ltd. London, 1966.

52- Philips, Gerald, R and other "intimate Communication", Boston, Allyn and Bacon, 1976

53- Redan, T and Mathews, B, "Service Quality and Human Research Management", Personal Review, Volume 27, No. 1, 1998.

54- Reddin, William, "Managerial Effectiveness", McGraw Hill Book Co. New York, 1970.

55- Redifield, Charles, E. "Communication in Management, The Theory and Practice of Administrative Communication", rev. ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 1958).

56- Rosen, A., "Crisis Management in the Community". Tin Mc Cartney snap. Muntauner, Quoted in the weaked Australing, 1996.

57- Simon, H.A. "Administrative behavior: A study of decision - making process in Admistrative organization". The Macmillan Co. New York, 1951.

58- Skibbins, G.J. "Organization Evolution: A program Redical change". Amer manage Asso, 1974.

59- Steers, Richard, M. & Porter, Lyman, "Motivation and work Behavior". McGraw-Hill Book Company, 1981.

60- Stephan G. Green and other, "personality and situational Effects on Leader behavior", Academy of management, Journal, Vol.19, No.2, 1976.

61- Szilagy, Andrew and others, "Organizational behavior and performance", 2nd samta mcnica cal. Good year publishing, cp, 1980.

62- Shannon, could E., and other, "The mathematical theory of Communication", Urban, The University Illinois Press, 1949.

63- Scoft, William G., "Organizational theory", Richhard, D. Irwin Inc- Homewood 111, 1967.

64- Strong, E.P & smith, R.D, "Management Control Models", Holt Rinc hart, N.Y. 1968.

65- Skinner, B.F., "About Behaviorism", N.Y, Alfred A. Knopf, 1974.

66- Tannenboum, Weschller and other, "Leadership and organizational" A behavioral science approach, McGraw- Hill, New York, 1961.

67- Tannchill, Robert, E., "Motivation and Management Development", London, Butler Worths, 1970.

68- Tyagi, A.R. "Public Administration, principles and practice", 5thed, Delhi Canada: Atma and sons, 1975.

69- Vroom, victor "Work and Motivation", N4. Jhon, Wiley and Sons, 1964.

70- Vroom, victor and mann Floyed, "Leader othoritarianisim and Employee Attitudes personal psychology", summer, 1960.

71- Wood, ward, J. "Industrial Organization, Oxford University Press, London, 1965.

الإدارة التربوية



Bibliotheca Alexandrina
0798885



دار المناهج للنشر والتوزيع
Dar Al-Manahej Publishers
عمان-شارع الملك الحسين- عمارة الشركة المتحدة للتأمين
هاتف ٤٦٥٠٦٢٤ ص.ب ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الأردن
www.daralmanahej.com
info@daralmanahej.com

SERIOUS Design
www.seriousgraphic.com